



**ALLANA DE
ALBUQUERQUE
SOUSA SILVA**

**GESTÃO INFOCOMUNICACIONAL DO SISTEMA DE
COMUNICAÇÃO SOCIAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO
FEDERAL BRASILEIRO**



Universidade de Aveiro
2023

U.PORTO

**ALLANA DE
ALBUQUERQUE
SOUSA SILVA**

**GESTÃO INFOCOMUNICACIONAL DO SISTEMA DE
COMUNICAÇÃO SOCIAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO
FEDERAL BRASILEIRO**

Tese apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Informação e Comunicação em Plataformas Digitais, realizada sob a orientação científica do Doutor Telmo Eduardo Miranda Castelão da Silva, Professor Auxiliar do Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro e do Doutor Jorge Trinidad Ferraz de Abreu, Professor Associado com Agregação do Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho à minha família; a minha mãe, Marly Albuquerque de Sousa; a minha irmã, Núbia de Sousa Quintas, e aos meus sobrinhos Matheus, Lucca, Raiara e Davi. E especialmente, à Fabiana Paulo do Nascimento, pelo incansável apoio.

o júri

presidente

Doutor Tito da Silva Trindade, Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

vogais

Doutor Armando Manuel Barreiros Malheiro da Silva, Professor Catedrático da Universidade do Porto

Doutora Ana Lúcia Silva Terra, Professora Auxiliar da Universidade de Coimbra

Doutor Telmo Eduardo Miranda Castelão da Silva, Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro (Orientador)

Doutora Anabela Mesquita Teixeira Sarmento, Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

Doutora Maria Cristina Gonçalves Guardado, Professora Adjunta, da Universidade de Aveiro

agradecimentos

A Deus, pela força que me move e pelo amor que me sustenta. À Fabiana Paulo do Nascimento, pelo companheirismo e apoio diário. À minha família e aos amigos, que torcem a cada nova etapa vencida. Aos meus professores, especialmente ao meu orientador Telmo Silva, e colegas de doutoramento, pela troca de conhecimentos. Aos meus colegas de Ministério Público Federal, que participaram dos grupos focais: Gabriela Brunelli, Jéfferson Curtinovi, Verônica Macedo, Amanda Nascimento, Wagner Lopes, Amanda Macêdo e Lidiane Mattos. Ao MPF pela oportunidade de me dedicar somente aos estudos durante o primeiro ano.

palavras-chave

Gestão infocomunicacional. Plataformas digitais. Comunicação Social. Ministério Público Federal. Comunicador Público. Comunicação Sociotécnica.

resumo

Esta pesquisa apresenta um modelo de gestão infocomunicacional destinado a impulsionar a eficiência e da eficácia do Sistema de Comunicação Social do Ministério Público Federal Brasileiro. Em seu percurso, trata do papel do comunicador público visando sua valorização e do fomento à inovação e à produção de informação gerada no âmbito dos departamentos de comunicação do setor público. É estudo descritivo-exploratório, que envolve métodos mistos. Como contribuição traz um modelo que defende a manutenção de mecanismos de governança e a criação de estruturas especializadas que se alicerçem na inteligência em comunicação e na promoção de capacitações que incentivem o aprendizado ao longo da vida do comunicador público.

keywords

Infocommunication Management. Digital Platforms. Communication Departments. Federal Prosecution Service. Public Communicator. Sociotechnical Communication.

abstract

This research presents an infocommunication management model aimed at boosting the efficiency and effectiveness of the Social Communication System of the Brazilian Federal Prosecution Service. In its course, it deals with the role of the public communicator, aiming at its valorization and the promotion of innovation and the production of information generated within the scope of the communication departments of the public sector. It is a descriptive-exploratory study, which involves mixed methods. As a contribution, it outlined a model that defends the maintenance of governance mechanisms and the creation of specialized structures that privilege intelligence in communication and the promotion of training that stimulates or learns throughout the life of the public communicator.

Lista de Siglas e Abreviações

ABCPública – Associação Brasileira de Comunicação Pública

Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial

APP - Associação dos Profissionais de Propaganda

Ascom – Assessoria de Comunicação Social

Asscolinf - Assessoria de Comunicação e Informação

CNMP – Conselho Nacional do Ministério Público

EACD – *European Association of Communication Directors*

Euprera – *European Public Relations Education and Research Association*

Fenaj – Federação Nacional de Jornalistas

GIC – Gestão infocomunicacional

LGCP – Lei Geral da Comunicação Pública

MCI – Marco Civil da Internet

MPF – Ministério Público Federal

ODS – Objetivo de Desenvolvimento Sustentável

PD – Plataforma Digital

PEC – Propostas de Emenda à Constituição

PFDC – Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão

PIN – Portal de Informações Funcional

PL – Projeto de Lei

SAJ - Sistema de Atendimento a Jornalistas

Secom – Secretaria de Comunicação Social

SEO – *Search Engine Optimization*

Sigov - Sistema Eletrônico de Governança e Gestão Estratégica

Siscom – Sistema de Comunicação Social

SNP - Sistema Nacional de Pedidos

Sumário

<i>Introdução.....</i>	15
Justificativa	19
Questão de investigação e objetivos do estudo	21
Pertinência	22
1 Plataformas digitais, informação e comunicação	25
1.1 Conceito de plataformas digitais e seus ecossistemas	31
1.2 Gestão da informação baseada no uso de plataformas digitais	35
2 Departamentos de comunicação social no setor público e no MPF brasileiro	41
2.1 Perspectiva histórica dos departamentos de comunicação social no setor público	43
2.2 Legislações relacionadas à comunicação social no Brasil.....	50
2.3 Comunicação social do MPF brasileiro	67
3 Transformação digital dos departamentos de comunicação	79
3.1 Mídias sociais como a principal perspectiva de estudos de plataformas digitais	87
3.2 Os profissionais da comunicação e as competências no ambiente digital.....	90
4 Abordagem metodológica	99
4.1 Etapas e métodos de operacionalização da pesquisa.....	100
4.2 Modelo de análise.....	104
5 Estudo do Sistema de Comunicação Social do MPF.....	111
5.1 Trajetória histórica evolutiva da comunicação	112
5.1.1 Fase de iniciação.....	115
5.1.2 Fase de estruturação.....	117
5.1.3 Fase de documentação.....	119
5.1.4 Fase de internalização	122
5.1.5 Visão estratégica da comunicação	125
5.2 Plataformas digitais e competências infocomunicacionais	129
5.2.1 Serviços de comunicação social em números	143
5.2.2 Perfil dos comunicadores públicos	153
5.2.3 Competências infocomunicacionais dos comunicadores públicos	161
5.2.4 Mídias sociais - mais do que ferramentas de distribuição de informações	168
6 Modelo de gestão infocomunicacional.....	179
Conclusões.....	197
Trabalhos futuros	199
Referências.....	201

<i>Apêndice 1 – Método de busca no banco de dados Web of Science</i>	215
<i>Apêndice 2 - Método de busca no banco de dados Scopus</i>	219
<i>Apêndice 3 – Perguntas contidas no survey, com base nos indicadores de Borges (2014; 2018).....</i>	223
<i>Apêndice 4 – Resultados da Análise Paralela (1^a rodada)</i>	231
<i>Apêndice 5 – Escala de competências em informação e em comunicação, e de conhecimentos sobre gestão infocomunicacional (1^a rodada).....</i>	233
<i>Apêndice 6 – Escala de competências em informação e em comunicação, e de conhecimentos sobre gestão infocomunicacional (2^a rodada).....</i>	235
<i>Apêndice 7 – Escala de competências em informação e em comunicação, e de conhecimentos sobre gestão infocomunicacional (3^a rodada).....</i>	237

Índice de Figuras

QUADRO 1 - CONCEITOS DE AÇÕES E CONTRATAÇÕES DE COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ..	54
QUADRO 2 - ATRIBUIÇÕES BÁSICAS DO CARGO DE ANALISTA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL EM 2013 E 2019.	70
QUADRO 3 - CINCO PRINCÍPIOS DIALÓGICOS ADAPTADOS DE KENT E TAYLOR (1998)	88
QUADRO 4 - RELAÇÃO ENTRE OBJETIVOS, CONCEITOS E DIMENSÕES NO MODELO DE GESTÃO INFOCOMUNICACIONAL	105
QUADRO 5 - COMPONENTES DA DIMENSÃO TIPOS DE PLATAFORMAS DIGITAIS (1^a E 2^a ETAPAS)	106
QUADRO 6 - CATEGORIAS DE ANÁLISE E INDICADORES ABORDADAS EM INQUÉRITO APLICADO JUNTOS AOS PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO, BASEADO NOS INDICADORES DE BORGES (2018).	107
QUADRO 7 - SERVIDORES CONVIDADOS PARA PARTICIPAREM DE GRUPO FOCAL	111
QUADRO 8 - DESCRIÇÃO DAS PLATAFORMAS DIGITAIS UTILIZADAS NO ÂMBITO DO SISTEMA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO MPF.....	136

Índice de Tabelas

TABELA 1 - RESULTADOS ENCONTRADOS NOS PROCESSOS DE BUSCA	28
TABELA 2 - FORMAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO	103
TABELA 3 - NÚMERO DE PEDIDOS SOLUCIONADOS E FECHADOS NO SNP	143
TABELA 4 - QUANTIDADE DE PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO POR TEMPO DE SERVIÇO NO MPF	160
TABELA 5 - RESULTADOS DA ANÁLISE PARALELA DA 1^a A 4^a RODADA	162
TABELA 6 – ESTRUTURA FATORIAL DOS MARCADORES DE COMPETÊNCIAS E DE GESTÃO INFOCOMUNICACIONAL	163
TABELA 7 – DIMENSÃO 1 – MÉDIA E INTERVALO DE CONFIANÇA	165
TABELA 8 - DIMENSÃO 3 - MÉDIA E INTERVALO DE CONFIANÇA	166
TABELA 9 - ESTATÍSTICA DE UMA AMOSTRA - DIMENSÃO 2	180

Índice de Quadros

QUADRO 1 - CONCEITOS DE AÇÕES E CONTRATAÇÕES DE COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ..	54
QUADRO 2 - ATRIBUIÇÕES BÁSICAS DO CARGO DE ANALISTA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL EM 2013 E 2019.	70
QUADRO 3 - CINCO PRINCÍPIOS DIALÓGICOS ADAPTADOS DE KENT E TAYLOR (1998)	88
QUADRO 4 - RELAÇÃO ENTRE OBJETIVOS, CONCEITOS E DIMENSÕES NO MODELO DE GESTÃO INFOCOMUNICACIONAL	105
QUADRO 5 - COMPONENTES DA DIMENSÃO TIPOS DE PLATAFORMAS DIGITAIS (1^a E 2^a ETAPAS)	106
QUADRO 6 - CATEGORIAS DE ANÁLISE E INDICADORES ABORDADAS EM INQUÉRITO APLICADO JUNTOS AOS PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO, BASEADO NOS INDICADORES DE BORGES (2018).	107
QUADRO 7 - SERVIDORES CONVIDADOS PARA PARTICIPAREM DE GRUPO FOCAL	111
QUADRO 8 - DESCRIÇÃO DAS PLATAFORMAS DIGITAIS UTILIZADAS NO ÂMBITO DO SISTEMA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO MPF.....	136

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1 - QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES POR ANO RELACIONADAS À TEMÁTICA COMUNICAÇÃO / RELAÇÕES PÚBLICAS E PLATAFORMAS DIGITAIS	31
GRÁFICO 2 - LCM 2021 – PERCENTUAL DE PROFISSIONAIS PREOCUPADOS COM DESAFIOS ÉTICOS NO AMBIENTE DIGITAL	97
GRÁFICO 3 – QUANTIDADE DE SERVIÇOS PRESTADOS POR CATEGORIAS ANUALMENTE	146
GRÁFICO 4 - QUANTIDADE DE ATENDIMENTOS POR ASCOMS DIVIDIDAS EM NÍVEIS DE PRODUTIVIDADE	147
GRÁFICO 5 - QUANTIDADE DE ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO POR FAIXA DE DEMANDAS REFERENTE AO RELACIONAMENTO COM A IMPRENSA	148
GRÁFICO 6 - FAIXA ETÁRIA DOS PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO DO MPF	158
GRÁFICO 7 - NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO	158
GRÁFICO 8 - PREVISÃO PARA APOSENTADORIA DOS PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO A CADA PERÍODO DE 5 ANOS.	161
GRÁFICO 9 - QUANTIDADE DE PERFIS POR FAIXA DE SEGUIDORES DE TWITTER	170
GRÁFICO 10 - QUANTIDADE DE UNIDADES POR FAIXA DE SEGUIDORES NO FACEBOOK.....	171
GRÁFICO 11 - QUANTIDADE DE UNIDADES POR FAIXA DE INSCRITOS NO YOUTUBE	172
GRÁFICO 12 – NÚMERO DE PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO POR FAIXA DE CONCORDÂNCIA/DISCORDÂNCIA QUANTO O PAPEL DO PROFISSIONAL DE COMUNICAÇÃO COM USUÁRIOS DAS REDES SOCIAIS.....	175
GRÁFICO 13 - DADOS REFERENTES À AUDIÊNCIA DO PORTAL DO MPF, DE JANEIRO A DEZEMBRO DE 2021.....	188
GRÁFICO 14 - CAMPOS MAIS ACESSADOS NO PORTAL DO MPF, DE JANEIRO A DEZEMBRO DE 2021	189

Introdução

A rapidez com a qual ocorrem as evoluções digitais impuseram aos departamentos de comunicação a aquisição e/ou desenvolvimento de novas plataformas digitais (PD) para facilitar a gestão de produtos, serviços e a comunicação entre a organização e seus públicos de interesse. Novas tecnologias diariamente têm surgido no sentido de automatizar a produção de conteúdo, por meio do uso de inteligência artificial, com a criação de *chatbots* e, até mesmo, de notícias automatizadas (Danzon-Chambaud, 2022).

Essas mudanças trazem reconfigurações no processo de trabalho que impactam permanentemente os fluxos infocomunicacionais dentro de setores e organizações (Barichello, 2009), impelindo constantemente os próprios profissionais a se adaptarem e a adquirirem novas competências. No MPF, as plataformas digitais têm mediado a interação com diversos públicos internos e externos, inclusive jornalistas.

Por outro lado, ao mediar relações no ambiente de trabalho as PDs permitiram a possibilidade de mensurar ações de um modo antes muito custoso ou, simplesmente, inviável. Os fluxos de informação, dispersos e que transitavam em canais informais, atualmente, são registrados em PDs a partir de diversos metadados e dados. Nesse contexto, a capacidade de análise do comportamento do usuário tem se mostrado essencial, e extremamente rentável, uma vez que a lógica de poder das PDs tem demonstrado reflexos socioeconômicos.

Esta tese visa aperfeiçoar a capacidade de os departamentos de comunicação da administração pública organizarem seus fluxos informacionais, por meio da gestão das suas PD, e gerarem informações voltadas à análise da eficiência e da eficácia dos seus trabalhos. O modelo de gestão infocomunicacional apresentado é baseado na valorização dos comunicadores públicos e no fortalecimento da governança dos setores que cuidam da comunicação social das instituições ou, como preferimos chamar, da comunicação sociotécnica, termo mais adequado ao contexto das novas tecnologias. Nesta pesquisa, tratamos especificamente do Sistema de Comunicação Social (Siscom) do Ministério Público Federal (MPF), composto por cerca de 140 comunicadores públicos, espalhados em todos os estados brasileiros.

Importante pontuar que, com a pandemia da Covid-19, o digital passou a ter outro patamar de importância no cotidiano de diversos profissionais, globalmente e naturalmente

em diversas instituições públicas brasileiras. As atividades laborais em casa sustentadas pela Internet passaram de exceção à regra, no período da pandemia no âmbito do Sistema de Justiça brasileiro (CNJ, 2020; CNMP, 2020), e se mantendo, em grande parte, em formato híbrido.

No âmbito desta pesquisa, gestão infocomunicacional envolve a elaboração de normativos e o fortalecimento de mecanismos de governança destinados à criação de um ecossistema digital estruturado voltado à inovação, à descoberta de novos produtos digitais capazes de aprimorar o relacionamento e a comunicação entre as instituições públicas e a sociedade.

Diante da velocidade dos avanços tecnológicos, é fundamental fomentar novas competências, promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida profissional, conforme orienta a Organização das Nações Unidas (ONU) em seu Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 4. Somente organizar fluxos informacionais capazes de gerar dados que retratem a atuação de um determinado setor ou organização não garante a geração de conhecimento. É preciso desenvolver o pensamento analítico e crítico tanto dos integrantes da instituição como dos cidadãos, para que todos possam contribuir para a melhoria dos serviços públicos prestados. Os departamentos de comunicação devem também se estruturar para utilizarem da análise de dados para gerar inteligência em comunicação – o que inclui a análise da audiência, do perfil dos seguidores, da estratégia implementada, do conteúdo disponibilizado e, até mesmo, das interações obtidas, buscando compreender os interesses e comportamentos dos usuários.

Nessa realidade, urge a participação do comunicador público nessa trajetória de evolução tecnológica a fim de que possa contribuir com a discussão dos valores éticos necessários ao uso de novas tecnologias, primando ainda pela qualidade dos conteúdos gerados, a serem pautados, efetivamente, pelo interesse público.

Aqui cabe esclarecer que o uso do termo comunicador público, durante toda a pesquisa, visa fomentar a reflexão sobre uma carreira específica para esse profissional, multitarefa por natureza. Os departamentos de comunicação de organizações públicas bebem das técnicas do jornalismo – sem a necessidade de ouvir o outro lado –, da publicidade e das relações públicas. Seria possível não se render a vieses políticos nesse processo? Avançar nessa

discussão requer fazer um diagnóstico de como se portam, atualmente, e de como deveria atuar no futuro para serem reconhecidos no contexto organizacional e pela sociedade.

O enxugamento da máquina pública e a possibilidade de terceirização rondam o dia a dia dos comunicadores públicos. Acompanhar o ritmo acelerado das mudanças socioeconômicas requer dos comunicadores públicos a compreensão de que a área, assim como qualquer outra, precisa se apoiar na tecnologia digital, no aprendizado contínuo relativo ao conhecimento do comportamento informacional do usuário, no intuito de alavancar resultados cada vez mais eficientes.

No Brasil, nos últimos anos, temos acompanhado o surgimento de novas legislações, como a Lei de Acesso à Informação (LAI), a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), a Lei de Abuso de Autoridade, o Marco Civil da Internet. Mudanças constitucionais também impactaram a gestão dos orçamentos de diversos órgãos públicos. Em 2016, a Emenda Constitucional 95 – conhecida como PEC do Teto de Gastos – trouxe limites mais rigorosos para os orçamentos das organizações públicas. Em 2021, a Emenda à Constituição 185 – PEC Emergencial – instituiu uma série de novos gatilhos para controlar os gastos públicos em virtude da pandemia da Covid-19.

Isso significa que o contexto público tem produzido, com cada vez mais frequência, normativos que impõem maior transparência, eficiência e redução de gastos públicos, apesar de sinalizações contrárias, como a existência do famoso orçamento secreto¹.

Durante a jornada de estudos e investigações, foi possível apresentar uma linha do tempo com os principais normativos que regulam ou impactam a comunicação no âmbito da administração pública ou da comunicação pública (como preferimos intitular). Cabe salientar, nesse ponto, que este documento conta com *links* para normativos e principais documentos citados, a fim de facilitar o acesso a outras informações e conferir um caráter de guia de consulta à pesquisa, notadamente aos comunicadores públicos. Isso vai ao encontro da

¹ Segundo o professor José Maurício Conti, o orçamento secreto trata da operacionalização de gastos sem deixar claro quem se responsabiliza por eles e o que exatamente se faz com o recurso distribuído, trazendo opacidade ao processo orçamentário. <https://direito.usp.br/noticia/fa5e70e83422-as-emendas-parlamentares-o-orcamento-secreto-a-cooptacao-e-corrupcao-na-politica->

linguagem não linear decorrente do uso do ambiente digital, que permite inovar sem que se renuncie às formalidades necessárias no referenciamento de obras e autores.

Outra linha do tempo alcança normativos relativos à temática que fazem parte do ordenamento interno do MPF. A partir desse levantamento, foi possível identificar quatro fases históricas trilhadas pelo Siscom/MPF: iniciação (1998-2002), estruturação (2003-2012), documentação (2013-2018) e internalização (2019 até os dias atuais). Esta última etapa é essencial para o aperfeiçoamento da comunicação pública, significando que as pessoas de uma instituição incorporaram os valores e as práticas que regem tal atividade.

No decorrer deste trabalho, um painel de plataformas digitais utilizadas pelo Sistema de Comunicação Social do MPF foi elaborado, demonstrando a rapidez com a qual novas tecnologias e novos conceitos vêm sendo adotados, sem necessariamente terem a devida regulação institucional. A pesquisa explorou, ainda, a compreensão dos profissionais de comunicação quanto à percepção das suas competências infocomunicacionais e a criação de uma nova lógica de atuação na qual as PDs não sejam vistas apenas como partes de um *toolkit* – conjunto de ferramentas.

Por fim, o modelo de gestão infocomunicacional destaca a importância da criação de um ecossistema digital de fomento à inovação e à dialogicidade, no qual os comunicadores públicos assumam um papel mais estratégico no processo de mudança tecnológica, contribuindo para a garantia de um serviço público capaz de atender às demandas do cidadão, de modo ágil, transparente, efetivo e justo. Observa-se que esse trabalho conecta diversas áreas do conhecimento como Ciências Sociais, Ciência da Computação e Administração.

Além de contar com o apoio de colegas que participaram das reuniões do grupo focal, a proposta foi apresentada a cerca de 40 profissionais de comunicação do MPF, sendo bem recebida pelos profissionais, principalmente, diante da perspectiva de mudanças *top down* na área de comunicação social decorrente do novo Planejamento Estratégico Institucional (PEI) 2022-2027. Diante disso, os resultados dessa tese serão o ponto de partida de GT criado pela Secretaria de Comunicação Social do MPF, em setembro de 2022, a fim de discutir uma nova organização do Sistema de Comunicação Social do MPF. O estudo também foi apresentado ao GT Carreiras e Estruturas de Comunicação, da ABCPública.

Justificativa

No âmbito organizacional, os departamentos de comunicação social tiveram que se adaptar, de modo célere, aos impactos decorrentes das novas tecnologias digitais. Criaram sites, novos canais de distribuição de informações e de relacionamento com seus públicos, como portais de notícias internos e externos. O uso de mídias sociais, como Twitter, Facebook, YouTube e Instagram, fez romper a necessidade de intermediação da imprensa para fazer chegar as notícias produzidas a partir da atuação do órgão diretamente aos cidadãos seguidores. Isso trouxe a necessidade de maior atenção à convergência tecnológica na produção de conteúdos comunicacionais (Castells, 2016; Grunig, 2011; Jenkins, 2013), bem como a aquisição de novas competências.

Em pequenos núcleos de comunicação, o gerenciamento das plataformas digitais se somou às outras demandas, sem que houvesse uma compreensão sistêmica e global das potencialidades e do esforço requerido para utilizá-las efetivamente, uma vez que envolve a produção de conteúdo constante, em formato atraente e em linguagem específica para cada uma delas.

A transformação digital na comunicação do setor público tem passado pelo uso de ferramentas que visam facilitar a distribuição de informações, bem como aumentar o contato direto da instituição pública com o cidadão, ou seja, sem a necessidade da mediação dos veículos tradicionais de imprensa. Esse processo leva à identificação e ao monitoramento de indicadores, como a quantidade de seguidores, curtidas, compartilhamentos, comentários, acesso a páginas e outros tipos de engajamento.

Além da boa apuração e redação de um fato, o acompanhamento de diversas legislações, o comunicador público passou a cuidar, por exemplo, de gerenciadores de conteúdo, mecanismos de acessibilidade (descrição de imagens) e *Search Engine Optimization (SEO)*, planejamento, produção e monitoramento de diversas mídias sociais. Profissionais capazes de produzir, elaborar, gravar e editar conteúdos para multiplataformas.

Esses elementos precisam ser acompanhados pelos comunicadores públicos, de modo aprofundado e técnico, a fim de que sejam eles os primeiros a avaliarem efetividade do trabalho da comunicação. Com o uso de suportes tecnológicos para a maioria das atividades, tem-se um maior controle do tempo, do alcance, do engajamento, do custo, dos tipos de

demandas atendidas, das pessoas envolvidas, da satisfação com o serviço prestado e da capacidade de atendimento.

O painel de plataformas digitais (PDs) apresentado nesse trabalho apresenta vários tipos de plataformas digitais envolvidas no dia a dia dos departamentos de comunicação, como gerenciadores de demandas, repositórios de conteúdo, canais de distribuição – com potencialidade para um dia serem canais de relacionamentos com seus diversos públicos – e as mídias sociais, consideradas um nicho à parte em virtude do seu poder social, político, cultural e econômico.

Essa investigação demonstra que os dados produzidos e coletados a partir do uso de PDs são capazes de permitir a análise do atual e a construção de um novo modelo de trabalho. Importante esclarecer que, entre as justificativas para execução desse projeto, está a sua potencialidade de aplicabilidade por departamentos de comunicação social de outros órgãos públicos.

Esse documento pretende, assim, ser uma base de consulta para os comunicadores públicos, capaz de subsidiar discussões ainda mais profundadas destinadas ao aperfeiçoamento da comunicação pública, principalmente no que diz respeito à alocação de recursos humanos e financeiros, que garantam eficiência e eficácia aos serviços prestados à sociedade, assim como um ambiente saudável de trabalho. Tal propósito alinha-se às expectativas dos profissionais do próprio órgão, da qual esta pesquisadora faz parte desde 2005.

Nesse contexto, cabe esclarecer que a proposta não tem a pretensão de ser um modelo perfeito e acabado, mas, com certeza, almeja ser um elemento de fomento à mudança no que se refere à lógica de atuação do Sistema de Comunicação Social do MPF. Deseja-se que esse modelo contribua efetivamente para uma nova estruturação do trabalho desenvolvido pelos 34 departamentos que compõem o Siscom/MPF.

Ademais, de modo indireto, esta pesquisa se alinha a anseios de profissionais de comunicação de outros 46 países. Uma vez que, segundo o *European Communication Monitor 2019*, estudo apoiado pela *European Public Relations Education and Research Association (Euprera)* e *European Association of Communication Directors (EACD)*, entre os assuntos mais

estratégico com os quais os comunicadores devem lidar estão os relacionados à velocidade e ao volume dos fluxos de informação.

A compreensão do contexto vivenciado pelos comunicadores públicos do MPF e os resultados descritos nesta investigação expõem desafios a serem enfrentados, que podem ser a realidade de vários outros órgãos, como a necessidade do desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem ao longo da vida, buscando, entre outras competências, o desenvolvimento de uma visão mais analítica dos dados gerados no âmbito organizacional e a implantação de um modo de trabalho em rede cada vez mais integrado, institucionalizado e com autonomia – livre de amarras políticas.

Nesse contexto, cabe ressaltar o papel da Associação Brasileira de Comunicação Pública (ABCPública) que vem envidando esforços na capacitação e no fomento de iniciativas voltadas à discussão da comunicação pública. Destaca-se, em 2021, a realização do I Congresso Brasileiro de Comunicação Pública, Cidadania e Informação, promovido por meio da parceria entre ABCPública, Universidade Federal de Goiás, Fundação Rádio e TV Educa e Cultural / TV UFG, Universidade de Brasília, Instituto Federal de Goiás e Instituto Federal Goiano. Outra ação relevante foi a apresentação do Projeto da Lei Geral da Comunicação Pública (LGCP), que prevê o estabelecimento de conceitos, diretrizes e princípios da atividade, cuja aprovação ocorreu, em maio de 2022, pela Comissão de Legislação Participativa (CLP) da Câmara dos Deputados, por unanimidade.

Questão de investigação e objetivos do estudo

Durante a revisão de literatura, observou-se a existência de duas grandes linhas de pesquisas em estudos de comunicação relacionados a PDs: uma preocupada, principalmente, “com o potencial democratizante da tecnologia digital para facilitar mudanças sociais positivas” (Ma, 2020, p. 1); e outra que reúne pesquisas sobre estratégias de negócios ou de comunicação/marketing sobre o aspecto lucrativo e financeiro (Reuver et al., 2018; Soriano et al., 2018), o que envolve fortemente as mídias sociais. Embora práticas de comunicação e a democracia girem em torno de recursos humanos, financeiros e tecnológicos, a gestão infocomunicacional desses fatores, notadamente no setor público, não foi identificada como objeto de pesquisa nacional ou internacional.

Com base nos critérios recomendados por Campenhoudt, Marquet e Quivy (Campaenhoudt et al., 2017), foi definida a seguinte questão de investigação (QI): *Como conceber a gestão infocomunicacional do Sistema de Comunicação Social do Ministério Público Federal?*

Para tanto, delinearam-se os seguintes objetivos geral (OG) e específicos (OE) para esta pesquisa.

OG: Apresentar um modelo de gestão infocomunicacional destinado à análise da eficiência e da eficácia do Sistema de Comunicação do Ministério Público Federal.

OE1: Realizar levantamento das plataformas digitais utilizadas pelo Sistema de Comunicação Social do Ministério Público Federal brasileiro;

OE2: Compreender a percepção dos profissionais de comunicação do Ministério Público Federal brasileiro acerca de suas competências infocomunicacionais;

OE3: Analisar dados estruturados decorrentes do uso das plataformas digitais no âmbito do Sistema de Comunicação Social do MPF brasileiro.

Pertinência

A pesquisa teve como base os campos da Teoria da Excelência (Grunig, 2011), da Teoria Dialógica (Ao & Huang, 2020; Kent & Taylor, 1998) e da Inteligência em Relações Públicas (Soriano et al., 2018). Do modelo reticular oriundo do uso de plataformas digitais sabia que emergiria uma série de dados e informações capazes de auxiliar na avaliação das práticas comunicacionais, de relacionamento e de integração da organização com seus diversos públicos de interesse.

Grunig (2011, p. 68) afirma que “o valor das relações públicas advém dos relacionamentos que as organizações desenvolvem e mantêm com públicos”. A comunicação dialógica, como seu próprio nome diz, preza pela o diálogo da instituição com seus diversos públicos, sendo as plataformas digitais um dos principais canais de mediação e comunicação entre instituições e as pessoas. No que se refere à Inteligência em Relações Públicas, a contribuição está na criação de conhecimento específico voltado ao gerenciamento da comunicação institucional e ao alcance da efetividade de seus objetivos, com base nos próprios dados gerados pelo Siscom/MPF.

Um estudo sobre inteligência envolve a capacidade de organização de informações destinadas à análise e à gestão dos seus produtos e serviços, ou seja, à capacidade de conectar peças informacionais para a geração de conhecimento. Embora se saiba da importância de se acompanhar o desenvolvimento tecnológico, Villazon *et al.* (2019) alertam quanto ao risco de os profissionais de comunicação ficarem muito atrás de outros campos ao ignorar o potencial das contribuições do campo de inteligência em comunicação/relações públicas, da tecnologia no seu dia a dia de trabalho.

No setor privado brasileiro, a tecnologia já vem sendo vista como um dos diferenciais da gestão da comunicação, no que se refere ao fortalecimento da reputação de marcas e do relacionamento com o cliente (Gomes, 2020; Lessa, 2022). No setor público, cabe aos gestores estimular a obtenção de novas competências tanto *hard* quanto *soft* que garantam um meio propício ao desenvolvimento de novas soluções em prol da sociedade.

O modelo delineado é amplo e sistêmico com ênfase na geração de conhecimento que subsidie tomadas de decisões relacionadas ao contexto do Siscom/MPF. Ao contar com a participação de profissionais de comunicação que atuam nesse contexto, buscou a legitimidade necessária para que possa ser desdobrada pelos efetivos responsáveis dentro da instituição, além de aumentar seu grau de aplicabilidade e reconhecimento por outros profissionais que atuem em setores de comunicação social na administração pública.

Este trabalho foi dividido em seis capítulos. O primeiro apresenta um panorama do campo de pesquisa, de 2015 a 2020, que envolve departamentos de comunicação/relações públicas e plataformas digitais. Após essa etapa, novos estudos mais recentes foram sendo identificados e acrescentados como parte do aprofundamento necessário para a discussão do tema. Esse capítulo tem como foco apresentar as principais pesquisas, correntes teóricas e autores que fazem parte do atual estado da arte, essa parte da investigação, junto com informações do terceiro capítulo, resultou na publicação do artigo Plataformas digitais e departamentos de comunicação/relações públicas: uma revisão sistemática, publicada na [Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologia da Informação](#) (Risti). Conceitos sobre informação, gestão da informação, literacia e ecossistemas digitais também fazem parte dessa primeira parte.

O segundo capítulo trata do enquadramento teórico que envolve o papel e a história das assessorias de comunicação no setor público, as legislações relacionadas à comunicação

social no Brasil, bem como apresenta o Sistema de Comunicação do Ministério Público e seus principais normativos. O núcleo desse capítulo deu origem ao artigo [“Desafios gerenciais, legislativos e estratégicos dos departamentos de comunicação social no setor público brasileiro”](#), publicado em setembro de 2022, como parte do livro [Comunicação Pública e Cidadania: Conceitos, Desafios e Enfrentamentos – Volume 1](#). Essa publicação é um dos produtos do I Congresso Brasileiro de Comunicação Pública, Cidadania e Informação, promovido pela Universidade Federal de Goiás, em outubro de 2021.

O terceiro traz uma discussão sobre as mídias sociais como a principal perspectiva de estudos de plataformas digitais e as competências infocomunicacionais necessárias no contexto digital, identificada a partir da revisão sistemática de literatura.

A abordagem metodológica é apresentada no quarto capítulo, no qual constam as etapas e métodos de operacionalização, a amostra e o modelo de análise, com seus conceitos, dimensões e indicadores.

O capítulo 5 destina-se ao Estudo do Sistema de Comunicação Social do MPF, com a apresentação da sua trajetória evolutiva, do painel de plataformas digitais e seus normativos, dos números gerados por meio do uso de ferramentas digitais, da percepção dos profissionais acerca das suas competências infocomunicacionais e do papel das mídias sociais nesse contexto.

O último capítulo traz o modelo de gestão infocomunicacional, objetivo geral deste trabalho, que representa uma nova lógica de atuação para os departamentos de comunicação do MPF, e quem sabe para outros órgãos públicos.

1 Plataformas digitais, informação e comunicação

Neste primeiro capítulo apresentamos estudos, correntes teóricas e autores que fazem parte do atual estado da arte referente aos constructos plataformas digitais (PDs) e comunicação. Discutimos também o termo ecossistema digital e fazemos um debate sobre gestão da informação e sua relação com PDs.

Em uma visão panorâmica dos quadros teóricos identificados, observa-se que os estudos sobre as tecnologias digitais passaram pelo determinismo tecnológico, pelo construtivismo social e pela natureza sociotécnica (Ma, 2020).

No campo da Ciência da Informação, as abordagens conceituais se encontram associadas à coleta, ao armazenamento e ao uso dos dados. Em estudos de Ciência e Tecnologia, a dedicação está na própria tecnologia, como a coprodução de usuários e de artefatos, a configuração mútua de humanos, do desenho tecnológico e da infraestrutura. O foco dos pesquisadores de sistema de informação tem sido as plataformas digitais utilizadas nas indústrias, com o intuito de compreender a cadeia de valor e as generalidades voltadas ao lucro (Reuver et al., 2018). No setor público, o núcleo está na capacidade de aprimorar a cocriação de valor a partir da oferta sistemática de produtos e serviços (Hautamäki & Oksanen, 2018).

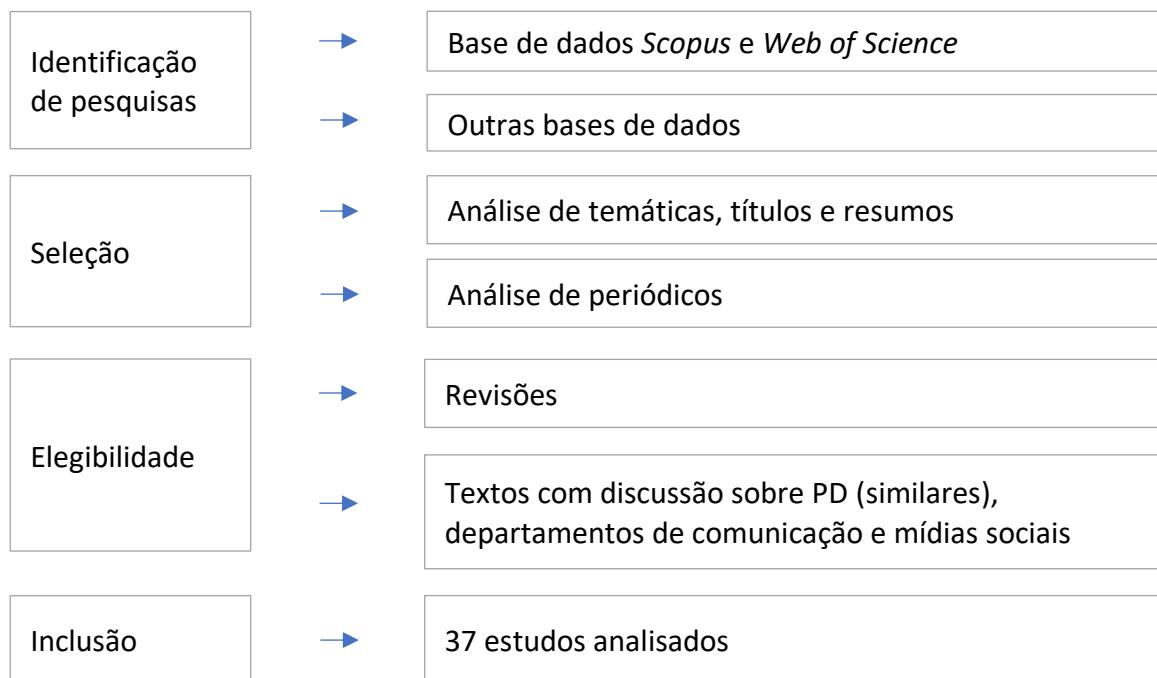
Quanto aos estudos em Comunicação, há uma preocupação com a democratização das tecnologias digitais para facilitar mudanças sociais positivas, bem como se voltam à lógica que envolve os sistemas digitais. As discussões abrangem a lógica e o controle do poder incorporado em protocolos “que governam a adoção e implementação de tecnologias específicas, e o intercâmbio e o fluxo de dados e informações” (Ma, 2020, p. 147).

Nesta tese, a discussão dos conceitos gira em torno da Ciência da Comunicação e da Ciência da Informação. Santaella (2016) explica que, mesmo ao considerar a expansão do campo de estudos da Comunicação Social, há uma preocupação minoritária em relação à Comunicação e Informação. A partir da análise de estudos coletados referentes ao período de 2015 a 2020, podemos afirmar que parece existir um aumento no número de pesquisas que relacionam Comunicação e Informação, quando se comprehende as plataformas digitais como base tecnológica da relação entre instituição e cidadão/cliente e na qual transitam fluxos estruturados de informação capazes de otimizar a gestão da comunicação.

Duas bases de dados foram utilizadas para a análise de revisões e artigos acadêmicos sobre a temática: *Web of Science* (W) e *Scopus* (S). O primeiro reúne mais de 12 mil periódicos de impacto mundial, sendo o segundo o maior banco de dados de resumos e citações da literatura revisada por pares (Soriano et al., 2018).

A Figura 1 traz o passo a passo do levantamento de estudos que subsidiaram a discussão sobre o conceito de plataformas digitais e da transformação digital dos departamentos de comunicação objeto do terceiro capítulo. Para uma seleção mais assertiva de estudos que pudessem contribuir para o desenvolvimento desta pesquisa foi utilizada metodologia baseada nas diretrizes Prisma: identificação, seleção, elegibilidade e inclusão (Moher et al., 2009).

Figura 1 - Fases da revisão sistemática, com base nas diretrizes da metodologia Prisma (Moher et al., 2009)



Fonte: Elaboração própria.

Nesse processo a revisão sistemática percorreu caminhos específicos como a busca de estudos na categoria “administração pública” (etapa W0) no banco de dados *Web of Science* (W), cujo propósito era identificar como o assunto tem sido abordado nessa área tendo em vista o contexto deste estudo estar localizado no primeiro setor da economia. Dos mais de 60

mil estudos indexados, identificaram-se apenas nove com *public relation** ou *communication**, no resumo, palavras-chave ou título.

Na base Scopus (S) a etapa S0, trouxe 90 mil estudos indexados, dos quais apenas 14 continham *public relation** ou *communication**, nas categorias “Computer Science”, “Social Sciences” e “Multidisciplinary”. Nessa primeira rodada de buscas, dos 23 inicialmente selecionados a partir das duas bases de dados, permaneceram 12 trabalhos após a exclusão daqueles pertencentes a periódicos relacionados às áreas de agricultura, gerontologia, ciência da saúde, planejamento urbano, engenharia elétrica e civil, até mesmo de administração quando o tema estava muito fora do procurado. Esses resultados sinalizaram a escassez de pesquisas relacionadas ao conceito de plataformas digitais e comunicação.

Em uma outra rodada de pesquisa nas duas bases de dados, foram utilizados três conjuntos de palavras-chaves mais específicas, sempre utilizando operadores booleanos para inclusão de palavras no singular e no plural (*):

1º) *public relations OR communication* consultanc* OR communication* department**
OR communication advisor** (W1 e S1);

2º) *organizational communication* OR corporate* communication* OR institutional*
communication OR business communication** (W2 e S2);

3º) *public communication OR government communication* (W3 e S3).

Cada conjunto acima foi relacionado, posteriormente e separadamente, com cada um dos seguintes termos: *digital platform**; *digital technolog**; *information system**. Somadas todas as rodadas de buscas apenas dos termos principais, detectaram-se mais de 185 mil artigos.

A Tabela 1 consolida os quantitativos de cada conjunto de pesquisa e demonstra um total de 115 selecionados após a exclusão de trabalhos duplicados. Verifica-se que a base de *Web of Science* reúne 72% do número de publicações relacionadas à comunicação e às plataformas digitais. Embora plataformas digitais sejam ferramentas de trabalho dos departamentos de comunicação, ao analisarmos as duas estratégias de busca se observa que, em ambos os casos, a relação entre plataformas digitais e departamentos de comunicação social representa menos de 1% dos estudos feitos nos últimos cinco anos.

Tabela 1 - Resultados encontrados nos processos de busca

	Resultados termos principais	Após filtro com termos secundários	Selecionados
W0	63.616	5.882	9
W1 a W4	10.928	617	91
S0	91.404	1.880	14
S1 a S4	19.794	103	25
Total	185.742	8.482	139
Total selecionados sem duplicados			115

Fonte: Elaboração própria.

Há diversas lacunas a serem exploradas já os estudos que envolvem a comunicação digital são recentes. Segundo Garcia-Orosa (2019), a comunicação organizacional on-line se inicia praticamente ao mesmo tempo que o desenvolvimento da prática profissional.

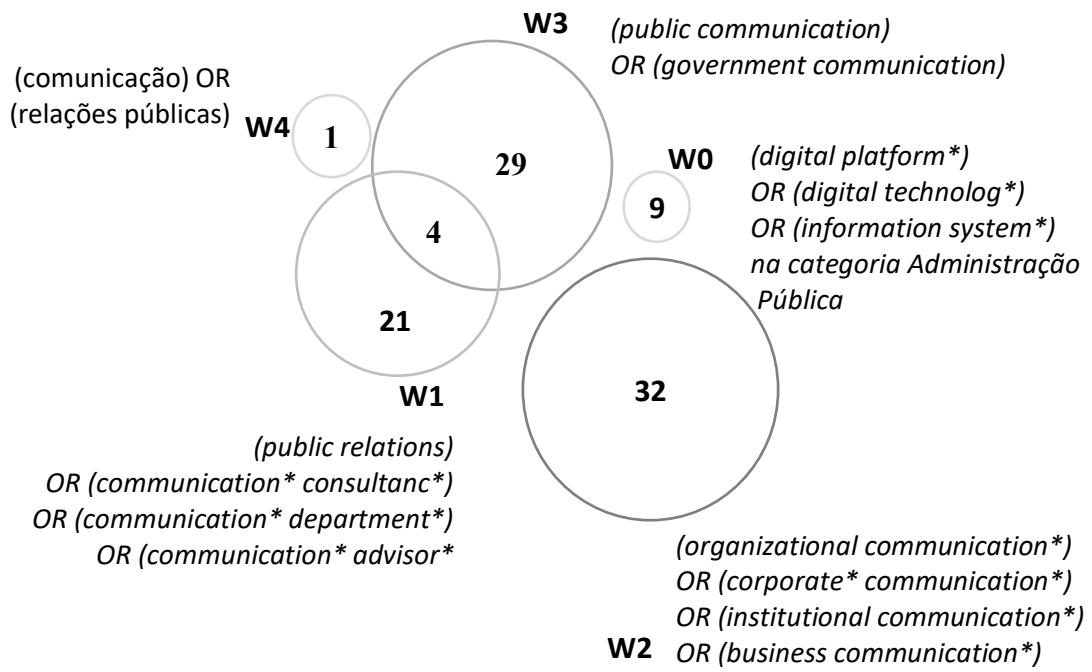
A sistematização de um processo de pesquisa é sempre importante para manter a continuidade e o acompanhamento de um determinado tema. No entanto, observa-se que o uso de palavras-chave será sempre um caminho incompleto na identificação de pesquisas ligadas ao objeto de pesquisa de qualquer ordem, pois a diversidade semântica de cada palavra dada a partir experiência de cada pesquisador acaba por levar a rotas que nem sempre se cruzam. Uma análise global mais aprofundada será apresentada adiante.

Com base nos resultados, foi possível realizar uma análise quantitativa de correlação das palavras-chave e de publicações em periódicos relacionados às áreas de Comunicação e Ciência da Informação. Na base de dados *Web of Science* (Figura 2), identificaram-se quatro artigos (Huertas & Oliveira, 2019; Rothberg & de Camargo, 2018; Wolf & Archer, 2018; Zotova, 2016) a partir da relação entre plataformas ou tecnologias digitais com departamento de comunicação social e comunicação pública/governamental.

Interessante notar que os estudos sobre plataformas digitais não apresentam relação com aqueles sobre comunicação organizacional, que registra o maior quantitativo de artigos identificados. Isso provavelmente é explicado pela forte conexão existente entre os estudos de comunicação organizacional e gestão relacionados à identidade organizacional, cultura organizacional, globalização, poder, liderança e socialização organizacional (Evans, 2016). Apesar da transformação digital das organizações, os pesquisadores de comunicação

organizacional ainda precisam explorar as ferramentas digitais como um dos vieses que interferem nos fluxos de informação e de comunicação, e nas tomadas de decisões.

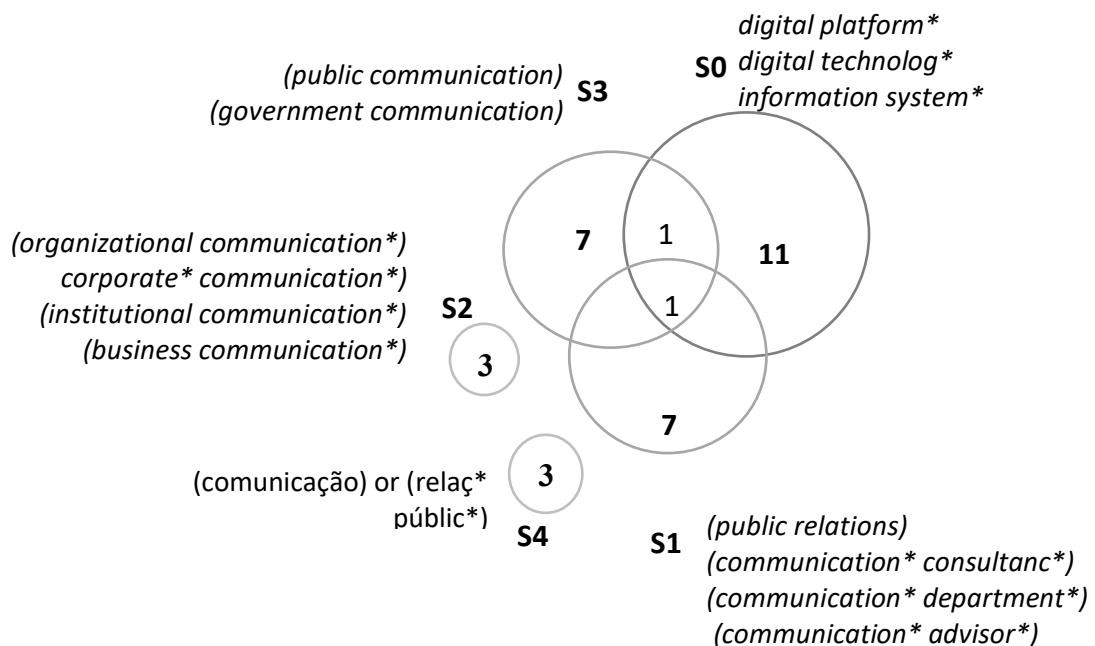
Figura 2 - Relação entre os conjuntos de palavras-chave explorados e a quantidade de artigos identificados na base de dados Web of Science



Fonte: Elaboração própria

Na base de dados Scopus (Figura 3), um artigo (Ao & Huang, 2020) aparece relacionado a três termos: plataformas digitais, comunicação pública e comunicação organizacional – conjuntos S0, S1 e S3. Outro artigo selecionado trata dos desafios da informação e comunicação sistematizadas no fortalecimento as organizações públicas (Maria de Jesús Hernández Rangel & Hernández, 2019), relacionando os termos plataformas digitais e comunicação pública/governamental – conjuntos S0 e S1.

Figura 3 - Relação entre os conjuntos de palavras-chave explorados e a quantidade de artigos identificados na base de dados Scopus



Fonte: Elaboração própria.

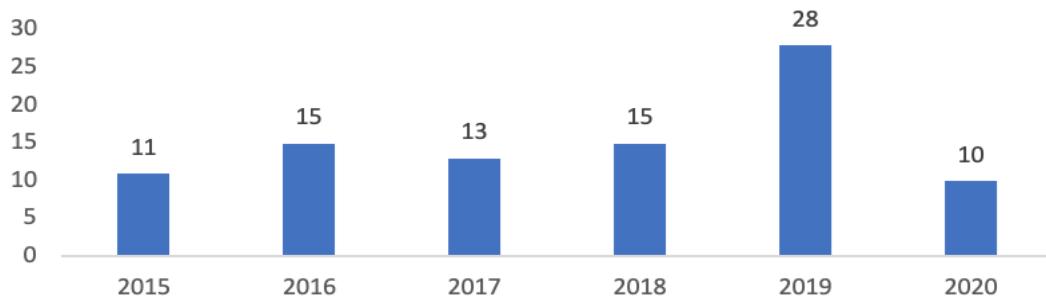
Uma outra de análise visou identificar artigos e revisões ainda mais específicos no que tange a relação entre plataformas digitais e departamentos de comunicação. Para isso, foram coletadas informações, como (a) acesso aberto; origem do periódico, (b) quartis JCR e SJR (c) categoria temática JCR e SJR, (d) Index H SJR, (e) fator de impacto JCR. Com base nesses dados, optou-se por uma nova exclusão de publicações de temáticas relacionadas, por exemplo, a hotelaria, planejamento urbano, geografia, agricultura, saúde, gerontologia, psicologia, engenharia, história e artes, criminologia.

A partir desse recorte, foi possível fazer uma análise mais acurada dos trabalhos publicados que envolvem a temática, notadamente nas áreas de Comunicação, Ciência da Informação e Computação. Embora em 2017 tenha havido um decrescimento; no período de 2015 a 2020, observa-se aumento das publicações relacionadas à temática comunicação/relações públicas e plataformas digitais (Gráfico 1), totalizando 92 artigos no período.

Todos foram analisados, no entanto esta revisão de literatura teve como foco estudos voltados a uma abordagem mais específica no que se referente a departamentos de

comunicação social. Apesar de esse número ser volátil devido à inserção diária de novas publicações nas bases de dados, essa análise dá uma visão geral do aumento de estudos que relacionam tais temáticas.

Gráfico 1 - Quantidade de publicações por ano relacionadas à temática comunicação/ relações públicas e plataformas digitais



Fonte: Elaboração própria.

De 2015 a 2018, houve uma estabilidade no número de publicações. Em 2019, a quantidade quase dobrou em relação ao anterior. Apenas no primeiro quadrimestre de 2020, houve o registro de 10 publicações.

Os periódicos *Government Information Quarterly*, do Reino Unido, e *Professional de La Information*, da Espanha, registraram quatro publicações cada um. A revista inglesa possui fator de impacto (2018) de 4.311 e qualificação Q1 – em ambos os indicadores JCR (Biblioteca e Ciência da Informação) e SJR (categoria *E-learning*, Direito, Biblioteca e Ciência da Informação, Sociologia e Ciência Política). De acesso aberto, o jornal espanhol trata de assuntos ligados à comunicação, informação, indicadores, bibliotecas e tecnologias, sendo qualificado como Q2 (Comunicação, Biblioteca e Ciência da informação), com fator de impacto (2018) 1.505, na base *Web of Science*; e Q1 (Biblioteca e Ciência da Informação) e Q2 (Comunicação e Sistemas de informação) a partir da análise do Scopus. A *Public Relations Review* (SJR Q1) registrou três artigos publicados.

1.1 Conceito de plataformas digitais e seus ecossistemas

Dante do alerta de Reuver et al. (2018) para que os estudos sempre apresentem o conceito de plataforma digital, evitando assim torná-lo apenas uma moda ou não permitindo a comparabilidade entre pesquisas. Ainda mais ao vê-lo sendo utilizado em diversas ações

publicitárias – YouTube, Airbnb, Facebook, Twitter, Globo Play, Disney Play, Amazon Prime. Um dos passos mais importantes nesta investigação foi o de identificar um possível histórico dos conceitos de plataformas digitais.

Verifica-se que, no campo acadêmico, poucas são as discussões conceituais do termo plataforma digital, que teria surgido por volta de 2010, com o seu uso na descrição de serviços *on-line* de intermediários de conteúdo para diversos públicos, entre eles consumidores, imprensa e comentaristas (Gillespie, 2010, p. 348). Mark Zyckerberg, em 2007, já enquadrava o Facebook como plataforma, significando a possibilidade de que outros aplicativos fossem rodados naquela base.

Em 2014, pesquisadores da Universidade do Porto e de Aveiro, Brasilina, Passarelli, Oliveira e Mealha (2014, p. 2157) discutem o termo no livro E-Infocomunicação – fruto do desenvolvimento do curso doutoral Informação e Comunicação em Plataformas Digitais. Afirmam que o seu uso é visto com frequência em substituição da expressão tecnologia da informação e comunicação. Entendem que por ser digital indica “uma base tecnológica concebida e usada humana e socialmente para que se produza, armazene, recupere, dissemine, comunique e transforme o fluxo informacional” (Brasilina Passarelli et al., 2014, I. 2157). Para logo, em seguida, trazerem uma proposta conceitual.

Para uso corrente e exigente no campo das CCIs, propomos que se entenda a PD como o espaço de inscrição e de transmissão da informação humana e social visível no ecrã do computador e gravada/inscrita no respectivo disco e memória, de forma que possa ser comunicada (Brasilina Passarelli et al., 2014, I. 2160).

Helmond (2015) indica algumas abordagens relacionadas ao conceito de plataforma: “lógicas tecnoculturais”, da arquitetura na formação da sociabilidade em rede, e da análise da política de APIs e dados.

Em Sociedade da Plataforma, Van Dijck, Poell e Wall (2018) apresentam os elementos que compõe uma plataforma digital: dados, automatização, organização através de algoritmos e interfaces, formalização através de relações de propriedade impulsionadas por modelos de negócios e regidas por contratos de usuário.

Ao se apoiar nesse trabalho, D’Andrea (2020) destaca a capacidade mensurável e de armazenagem das plataformas digitais ao transformar práticas *off-line* em *on-line*, o que fomentaria a ideologia do dataísmo, ou seja, a crença na quantificação objetiva. Não haveria

objetividade ou neutralidade ao se escolher o que armazenar e, principalmente, ao interpretar e ao gerir o social a partir de dados estruturados.

Ma (2020, p. 145), no mesmo ano, apresenta o seguinte conceito para tecnologias digitais: “plataformas, caminhos ou canais com características emancipatórias propícias à disseminação de informações, expressão pessoal, deliberação democrática e ação coletiva”.

Todas essas definições são bastante amplas e servem na prática para descrever blogs, sites, intranets (Maria de Jesús Hernández Rangel & Hernández, 2019), notadamente mídias sociais e aplicativos de rede social móvel (Wei et al., 2018). A diferença recai na tela usada, em vez do écran do computador, alguns utilizam predominantemente celulares ou *tablets*.

Com o intuito de dar mais objetividade e clareza para este contexto de investigação que envolve assessorias de comunicação social, propõe-se a seguinte proposta conceitual para PD: base tecnológica capaz de promover a produção, o armazenamento, a recuperação, a disseminação de informações e a interação, de maneira dialógica ou não dialógica, entre seus usuários. Essa proposta conceitual serviu como base para a análise de toda a pesquisa.

Vejam que a conceituação de PD aponta assim características relacionadas à sua capacidade de gerir informação como de promover o relacionamento entre pessoas, o que é a base dos departamentos de comunicação. Após sua conceituação, avançamos no que diz respeito a descobertas sobre como os estudos sobre departamentos de comunicação e PD se relacionam.

Nesses setores circulam informações, cujos conteúdos são formatados para atingirem diversos públicos através de ferramentas tecnológicas. Em perspectiva externa, as PD dão às instituições o poder de alcançar milhares de pessoas, sem necessitarem do apoio da imprensa ou de terem que investir grande quantidade de recursos financeiros em publicidade. As organizações passam a conversar diretamente com seus clientes, sem intermediários, mas necessitando cada vez mais compreender a lógica de algoritmos criados no alcance de usuários (Kent & Taylor, 1998; Ma, 2020). Além disso, as PD passam a permitir uma avaliação mais acessível dos resultados alcançados a partir do uso de estratégias de comunicação.

A imprensa teve que se adaptar a multiplataformização do jornalismo, buscando presença nas principais plataformas digitais, produzindo vídeos, áudios e definindo estratégias de distribuição de conteúdos. Veículos de comunicação “como CNN e New York Times chegam

a publicar em mais de 20 redes diferentes, além dos seus próprios websites e aplicativos". A plataformização impactou pilares da indústria de notícias, como modelo de negócios, práticas jornalísticas e valores tradicionais da profissão (G. C. da Silva et al., 2020).

Essas novas características decorrentes da evolução tecnológica impactam na aquisição de novas competências, de uma nova organização estrutural e de novos investimentos em tecnologia, ou seja, no ecossistema digital. Reuver et al. (2018, p. 127) define ecossistema digital sob duas perspectivas a técnica e a organizacional, ambas sob uma perspectiva de mercado. A primeira refere-se à "coleção de complementos (aplicativos) para a plataforma técnica principal, fornecidos principalmente por terceiros". A segunda trata do "conjunto de empresas interagindo com uma contribuição para os complementos".

Tais entendimentos não podem ser aplicados desse modo à administração pública em geral, que deve ter o interesse público em primeiro plano. O cerne do ecossistema digital nesse contexto deve ser a capacidade de gerar e ofertar melhores produtos e serviços para que os cidadãos possam usufruir de seus direitos e deveres (Hautamäki & Oksanen, 2018).

O ecossistema digital poderia ser mais bem compreendido, no âmbito dos setores de comunicação social, como o conjunto de plataformas e suas estruturas de apoio para desenvolvimento e/ou aquisição de ferramentas digitais, bem como de mecanismos de governança, o que inclui a elaboração de normativos de uso. Envolve mecanismos de gerenciamento voltados à eficiência, transparência, capacidade de resposta e prestação de contas (Teixeira & Gomes, 2019). Abrange, assim, a compreensão dos níveis hierárquicos da organização, decisões, saberes e fazeres que influem na definição da priorização de investimentos em tecnologia digitais, bem como na produção de indicadores que possam mensurar serviços e entregas feitos e registrados no ambiente digital, capazes de auxiliar na melhoria da gestão da comunicação de uma organização.

Este trabalho poderia estar vinculado à premissa teórica em que práticas democráticas e a política estão ligadas a investimentos em tecnologia, a recursos financeiros e aos profissionais para a definição de estratégias, produtos e ações de relacionamento, visibilidade, disputa e *accountability* em nome do interesse público (Luz & Weber, 2021).

1.2 Gestão da informação baseada no uso de plataformas digitais

Embora Le Codic (1996, p. 5) defina informação como um conhecimento inscrito (gravado) sob a forma escrita (impressa ou numérica), cabe distinguir dado, informação e conhecimento para se iniciar a discussão sobre a gestão da informação.

Dados são registros estruturados de eventos, tarefas, transações – que em organizações são geralmente armazenados em sistemas tecnológicos. “Dados nada dizem sobre a própria importância ou irrelevância. Porém, os dados são importantes para as organizações – em grande medida, certamente, porque são matéria-prima para a criação da informação” (Davenport & Prusak, 2003, p. 3). Investimentos na reunião de dados, ou seja, não significam tomadas de decisão mais acertadas.

De origem latina e grega, a palavra *informatio* tem como sentido “dar forma a”, “visa modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou *insight*” (Davenport & Prusak, 2003, p. 4). A informação é lógica e deve ser sempre codificada de modo a ser entendida pelo receptor, para isso, no entanto, se exige um acordo prévio (Drucker, 2002). Assim, essa codificação depende tanto do emissor quanto do receptor. Ao primeiro cabe conhecer os códigos mais apropriados a fim de que o segundo saiba codificá-los e dê forma à mensagem recebida. A interpretação, o propósito e o contexto fazem parte da informação, não dos dados.

A partir da contextualização dos dados, as informações devem ser utilizadas por gestores para que a tomada de decisões apresente resultados efetivos à organização. Nesse ponto, cabe trazer também o conceito de efetividade que reúne em sua essência dois conceitos: eficiência e eficácia. O primeiro dá ênfase em como fazer uma tarefa ou atividade corretamente. O segundo está voltado ao alcance dos objetivos da organização (Chiavenato, 2011).

Em um rápido contexto histórico, Dutra e Barbosa (2020) contam que a evolução da gestão da informação nas organizações pode ser resumida em quatro fases: redução do custo de processamento de papéis (1950); informação como suporte aos propósitos de uma organização (1960 e 1970); informação como fator de controle, gerenciamento e tomada de decisão (1970 e 1980); informação como recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva (1990 até os dias atuais). Para Rangel e Hernández (2019, p. 54), gestão da informação é:

o processo que engloba todos os fatores envolvidos na sistematização da informação, bem como as estratégias, políticas e culturas voltadas para o uso racional e eficiente da informação de qualidade, necessária para melhorar o desempenho da gestão pública; atender e satisfazer as necessidades internas e externas dos usuários, bem como criar pontos fortes, diferenciação e vantagens competitivas² (tradução nossa).

Ferreira e Perruchi (2011) afirmam que “a informação bem gerida” se transforma em vantagem estratégica e competitiva (M. L. P. Valentim, 2006), sendo que a busca pela informação adequada para uso oportuno deve ser uma premissa da gestão de todos os setores. Informações de qualidade passam a ter valor quando os gestores as utilizam para planejar, executar e controlar as ações definidas para o alcance de resultados.

Carvalho (2006, p. 92) esclarece que “agregar valor a serviços/produtos de informação consiste em integrar recursos tecnológicos e humanos a fim de melhorar o ciclo de informação, trazendo agilidade e eficácia ao processo de gestão”. Do ponto de vista de gestão empresarial, as informações de valor agregado se tornam uma das chaves mais relevantes para o sucesso dos negócios como um recurso estratégico para a economia baseada no conhecimento.

As relações públicas e a inteligência estratégica tornaram-se cada vez mais importantes para a abordagem de gestão empresarial nos últimos anos, motivadas principalmente pelos avanços da tecnologia social em ambientes complexos e incertos³ (Soriano et al., 2018, p. 1609) (tradução nossa).

No caso das organizações públicas, não é diferente, devido ao crescente anseio por transparência e uma gestão de qualidade dos recursos públicos. Os avanços nas tecnologias da informação e comunicação aumentam o processamento, a disseminação de informações e os mecanismos de controle nas organizações. Nesse contexto, os gerentes não precisariam de mais informações e sim de informações melhores, adequadas à tomada de decisão (Maria de Jesús Hernández Rangel & Hernández, 2019).

² Texto original: El proceso que abarca todos los factores involucrados en la sistematización de la información, como también las estrategias, políticas y culturas dirigidas al uso racional y eficiente de información de calidad, necesaria para mejorar el desempeño de la gestión pública; atender y satisfacer necesidades internas y externas, de los usuarios así como crear fortalezas, diferenciación y ventajas competitivas.

³ Texto original: Public relations and strategic intelligence have become increasingly important to the enterprise management approach over the last years, motivated primarily by social technology advances in uncertain complex environments.

Para alcançar a gestão da informação, é preciso sistematizá-las, localizá-las, avaliá-las, organizá-las e usá-las, identificando fatores que levam ao sucesso ou fracasso do processo. Ou seja, é preciso conhecer o caminho pelo qual ela transita. Segundo Beal (2004), o modelo de representação do fluxo da informação é formado pela identificação de necessidades e requisitos, obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição, uso e descarte.

Dutra e Barbosa (2020, p. 108) destacam que o estudo dos fluxos informacionais permite “desenvolver ações de melhorias que diretamente se relacionam ao sucesso do processo decisório” e, consequentemente, ao sucesso da organização. O estabelecimento de fluxos nutre toda a organização e a disseminação das informações, por meio de canais confiáveis, seguros e confiáveis, aumentam seus níveis de eficácia e eficiência (Maria de Jesus Hernández; Rangel & Hernández, 2019).

O conceito a ser utilizado nesta pesquisa se baseia no entendimento de que a gestão da informação trabalha apenas com os fluxos organizacionais formalizados ou explicitados pela organização, conforme explica M. L. P. Valentim (2006, p. 18).

A gestão da informação atua diretamente com os fluxos formais da organização; seu foco é o negócio da organização e sua ação é restrita às informações consolidadas em algum tipo de suporte (impresso, eletrônico, digital etc.), ou seja, o que está explicitado. Desse modo, pode-se definir gestão da informação como um conjunto de atividades para prospectar/monitorar, selecionar, filtrar, tratar, agregar valor e disseminar informação, bem como para aplicar métodos, técnicas, instrumentos e ferramentas que apoiem esse conjunto de atividades.

M. L. P. Valentim (2006) explica ainda que os fluxos organizacionais, formais ou informais, transitam sob três ambientes: estrutura física (organograma), estrutura de recursos humanos (capital intelectual) e estrutura informacional (dados, informações e conhecimento). A autora relaciona essas dimensões ao processo de inteligência competitiva organizacional (I.C.O), que aplicado analogicamente aos departamentos do setor público pode se relacionar à competição interna por recursos humanos, financeiros e informacionais (tecnológicos) para melhor atendimento ao interesse público.

Tal perspectiva adentra ainda ao conceito de Inteligência em Relações Públicas, que trata do conhecimento especializado e do uso da inteligência em comunicação estratégica e gerenciamento de relacionamento (Soriano et al., 2018). Vislumbra-se assim a identificação de uma série de intersecções nas redes de relacionamento entre as próprias Assessorias de

Comunicação Social, que possam subsidiar a gestão infocomunicacional do sistema organizacional ao qual pertencem. Ao analisar os fluxos de informação estruturados por meio das plataformas digitais, há a possibilidade ainda de conectá-los a novas estratégias de comunicação consideradas emergentes como robotização, novas narrativas, comunicação móvel e mensagens instantâneas (Garcia-Orosa, 2019).

“A informação é uma parte integral de toda a actividade humana, todos os processos da nossa existência individual e colectiva são directamente moldados (embora, com certeza, não determinado) pelo novo meio tecnológico” (Castells, 2007, p. 87). A penetrabilidade, a lógica das redes e a flexibilidade das interações entre homem-máquina são fatos sob os quais os profissionais se deparam constantemente. As plataformas digitais retratam as corporações, a organização, automatização e digitalização de seus processos de trabalho. No âmbito das transformações digitais pelas quais passam departamentos e agências de comunicação, surgiu, como estrutura teórica emergente a CommTech, considerada:

“As tecnologias digitais fornecidas ou usadas por funções ou departamentos de comunicação para gerenciar e executar atividades primárias, particularmente comunicações de partes interessadas e consultoria interna ou atividades de suporte funcional, como gerenciamento de fluxos de trabalho internos para monitoramento, planejamento de conteúdo ou avaliação” (Brockhaus et al., 2022, p. 4) (tradução nossa)⁴.

Segundo os autores, essas PDs podem ser próprias, ou seja, controladas pela própria instituição, requerendo uma estrutura própria mais cara de ser mantida; ou podem ser externas fornecidas por terceiros e mais fáceis de implementar e podendo ser usados pela concorrência. Duas seriam as dimensões dessa estrutura: i) digitalização de comunicações e de produtos de comunicação, o que abrange práticas de uso de PD internas e externas, como mídias sociais e de gerenciamento de processos de comunicação; ii) e a construção de uma infraestrutura de suporte digital, que envolvem atividades de planejamento e monitoramento e manipulação de ativos digitais (logotipos, modelos, fotos e vídeos) ou acompanhamento de horas e recursos da equipe para projetos. Uma terceira dimensão poderia ser identificada representando as PDs que auxiliam o trabalho em equipe e a divisão do trabalho nas

⁴ CommTech are digital technologies provided or used by communications functions or departments to manage and perform primary activities, particularly stakeholder communications and internal advising, or functional support activities such as managing internal workflows for monitoring, content planning, or evaluation.

organizações em geral, como sistemas de colaboração de videoconferência (MS Teams e Zoom) ou sistemas de gerenciamento de recursos empresariais (por exemplo, software SAP) – necessárias para qualquer outra função da organização, podendo ser intituladas de OrgTech para se diferenciar de outros tipos de tecnologias digitais funcionais (Brockhaus et al., 2022, p. 4)

2 Departamentos de comunicação social no setor público e no MPF brasileiro

Este capítulo apresenta um debate histórico e conceitual sobre departamentos de Comunicação Social no setor público, e como estão organizados especificamente no MPF. No entanto, antes de apresentá-lo é importante pontuar o atual contexto nacional de retrocesso em relação a diversos direitos fundamentais garantidos na Constituição Federal (CF), incluindo os relativos à comunicação pública (Locatelli, 2021). Atrelado a isso se destaca o processo de enxugamento da chamada máquina pública decorrente da visão conservadora e de extrema direita que se instalou no país desde 2018 (Hessel, 2021).

A CF de 1988 – conhecida como Constituição Cidadã – representou a implantação de um Estado Democrático de Direito após 21 anos ditadura (1964-1985), período em que os militares eram responsáveis pela regulação do que era divulgado, incluindo mecanismos de censura. O Capítulo V da CF foi dedicado a tratar do tema Comunicação Social. Em seu artigo 220, apresenta as bases da comunicação social brasileira, entre as quais estão: a manifestação do pensamento, a criação, a expressão e a informação. Cita expressamente a plena liberdade de informação jornalística em qualquer veículo de comunicação social, vedando toda e qualquer censura de natureza política, ideológica e artística. Trata a comunicação social basicamente no âmbito de emissoras de rádio e televisão, o que é justificável, já que a internet ainda não havia despontado como meio de comunicação.

Apesar de a comunicação social ser um dos capítulos da CF de 1988, existem movimentos considerados como de cerceamento da divulgação das atividades finalísticas de organizações públicas brasileiras. Esse debate alcança a privatização da Empresa Brasil de Comunicação (EBC), responsável pela comunicação pública brasileira, ou melhor, os serviços públicos de radiodifusão e telecomunicações do governo federal. Outro caso recente emblemático é do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), vinculado ao Ministério da Economia, no qual normativo interno proibiu a interação direta entre pesquisadores e jornalistas sobre estudos em andamento (Valente, 2021).

Observa-se que, no setor público brasileiro, os conceitos de comunicação social e comunicação pública se inter-relacionam fortemente. Interessante perceber que, em Portugal, a comunicação pública é chamada de serviços públicos de comunicação social (Costa e Silva, 2021). No Brasil, comunicação pública possui um entendimento ampliado e mais

complexo. Além do entendimento português dado ao termo, pode ser entendida como comunicação de estado/governamental, como conhecimentos técnicos da área de comunicação organizacional, como comunicação científica, como estratégias de comunicação da sociedade civil organizada. No caso das instituições públicas, o papel delas deve incluir, em tese, a divulgação de informações que prezem pela comunicação pública entendida como a troca e a partilha de informações de utilidade pública para construção da cidadania (E. P. Brandão, 2006), sem personalismos.

Apropriando-se dos conceitos constantes do recente Projeto de Lei nº 1202/2022, em tramitação no Congresso Nacional, a comunicação pública, nesta pesquisa, refere-se a todas as ações informativas, consultas de opinião e práticas de interlocução, em prática por meio do emprego de recursos públicos, mediante processos decisórios transparentes, inclusivos e abertos à participação crítica e às apelações da sociedade civil.

Já o serviço de comunicação pública refere-se à unidade ou conjunto de unidades administrativas de um poder, órgão público, autarquia, empresa pública, ou entidade conveniada que exerça, de forma integrada ou segmentada, atividades de comunicação social, tais como relações públicas, jornalismo, editoração, produções audiovisuais, publicidade e divulgação institucional. Nesse último ponto, tendo em vista o contexto digital, incluiríamos ainda *design, webdesign* e fotografia.

Cabe pontuar que, no âmbito do MPF, a Operação Lava Jato trouxe uma grande visibilidade nacional e internacionalmente às atuações do órgão ligadas ao combate à corrupção e, paralelamente, às atividades desenvolvidas com apoio das assessorias que compõe o Sistema de Comunicação Social do órgão (Bermúdez et al., 2021; Marchao, 2019). Entre essas atividades destacam-se a campanha publicitária das 10 Medidas contra a Corrupção⁵, os atendimentos à assessoria de imprensa – que resultaram em milhares de reportagens –, as atividades de jornalismo na produção de notícias publicadas nos sites da instituição e o uso das redes sociais (Viegas & Xavier, 2021).

⁵ A campanha foi lançada em 2016, após instituída Comissão Especial destinada a emitir parecer sobre o Projeto de Lei 4.850/2016, que reuniu as 10 Medidas contra a Corrupção elaboradas pelo Ministério Público brasileiro. A Câmara dos Deputados não aprovou as medidas apresentadas, ao contrário aprovou uma lei considerada intimidadora ao trabalho de juízes e procuradores.

Embora não seja esse o ponto central desta pesquisa, a elaboração de uma proposta de gestão infocomunicacional para um sistema de comunicação tão complexo como o do MPF demonstra-se um passo importante para a gestão da comunicação nas organizações públicas, trazendo alicerces que permitam o fortalecimento da imagem institucional, menos dependência dos aspectos políticos, decorrentes da troca de chefia a cada dois ou quatro anos. Como integrante da Associação Brasileira de Comunicação Pública (ABCPública), da qual esta pesquisadora faz parte, será possível disseminar o resultado desta pesquisa entre os associados.

2.1 Perspectiva histórica dos departamentos de comunicação social no setor público

Nas instituições públicas brasileiras, a divulgação das atividades e ações de interesse público ficam a cargo, geralmente, de setores intitulados Assessorias ou Secretarias de Comunicação Social. Nos EUA e na Europa, são chamados de Departamento de Relações Públicas (Wels, 2008). Embora alguns estudiosos apontem ser preponderante o rótulo de Relações Públicas, nos Estados Unidos, não há consenso nessa nomenclatura. Muitas universidades têm optado por fundir *marketing*, comunicação e relações públicas. Neste trabalho, setores, departamentos e assessorias são utilizados como sinônimos.

Retomar a perspectiva histórica é fundamental para compreender o contexto no qual as assessorias de comunicação social do MPF se estruturaram e se encontram. Esse é um panorama que auxiliará na compreensão da implementação do Sistema de Comunicação Social do MPF e de outros órgãos da administração pública.

Na história, comunicação e relações públicas se confundem. Registra-se que uma parte importante do trabalho da comunicação teria sido reconhecida oficialmente com o uso do termo “relações públicas”, pela primeira vez, pelo presidente americano Thomas Jefferson em 1807. Após a Guerra da Secessão, ocorrida entre 1861 e 1865, as atividades de relações públicas teriam sido utilizadas para reduzir a tensão na relação entre indústrias e opinião pública, tendo a imprensa como principal amplificador das narrativas propostas. Na gestão do presidente americano Andrew Jackson, em 1829, é editado o primeiro *house organ* do governo americano, intitulado *The Globe*. Nesse período, também é criado o Setor de Imprensa e de Relações Públicas da Casa Branca. Em 1901, instala-se uma “sala de imprensa”

na Casa Branca, considerada como uma iniciativa pioneira do presidente Theodore Roosevelt. Tudo isso, antes da contratação do jornalista Ivy Lee, considerado o pai das relações públicas e que utilizou técnicas de caráter jornalístico, em 1906, como a prática de produzir e distribuir notícias sobre empresas para influenciar a opinião pública (Chaparro, 2011).

Observa-se nesse breve relato que relações públicas e jornalismo se imbricavam nas atividades desses setores. Chaparro (2011, pp. 3–4) conta que Ivy Lee inventou “a atividade especializada a que hoje chamamos de assessoria de imprensa ou assessoria de comunicação”. Apesar de terem sido usados como sinônimos, é importante fazer uma reflexão acerca da diferença entre os termos: imprensa e comunicação social. A atividade de assessoria de comunicação social seria muito mais ampla do que a assessoria de imprensa, pois aquela abrangeia esta e envolveria ainda outras áreas como relações públicas, publicidade, fotografia, design, publicações, revisão de texto, mídias sociais.

Assessorias em geral dentro de uma organização são entendidas como estruturas de suporte da direção, sendo estudadas inicialmente pela Escola Clássica de Administração, cujo nascimento é marcado pela publicação da obra Gerência de Fábrica de Frederick Taylor em 1903. Wels (2008, p. 195) conta que o papel de qualquer assessoria é transitar entre os demais setores, mantendo um clima favorável entre as pessoas e “intermediando decisões e ações da direção junto aos públicos vinculados à organização”. Essa definição traz de modo claro atribuições próprias de um assessor de comunicação dentro de corporações.

No campo da administração pública federal brasileira, registra-se a primeira manifestação do aparecimento de um serviço informativo oficial, em 1911, quando é criado o Serviço de Informação e Divulgação no Ministério da Agricultura. Entretanto, considera-se que foi novamente na iniciativa privada o surgimento do embrião das assessorias de comunicação; com a criação, em 1914, do departamento de RP em uma empresa canadense de eletricidade, estabelecida em São Paulo, comandada pelo engenheiro Eduardo Pinheiro Lobo – cujo título foi dado de o pai das relações públicas no Brasil.

Em 1934, é instituído o Departamento de Propaganda e Divulgação Cultural, no Ministério da Justiça e Negócios do Interior, responsável pela criação do programa radiofônico “A Voz do Brasil” e a execução de serviços de radiocomunicação no território nacional (Wels, 2008). Na década de 1940 e 1950, o modelo de relações públicas norte-americano transborda para o Canadá e Europa, tendo tido um crescimento vertiginoso a partir de 1964 no Brasil.

Interessante notar que as atividades de RP no meio acadêmico foram vinculadas em um primeiro momento (1930) ao campo da Administração, cerca de 30 anos depois passou a ser considerada como “carreira e área de estudo nos cursos de comunicação” (Chaparro, 2011, p. 11).

Nesse cenário, há ainda os estudos da comunicação organizacional, entendida como aquela que “analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos” (Kunsch, 2003, p. 149). São os setores de comunicação que ajudam a movimentar a comunicação organizacional, a partir do trabalho de divulgação das informações de interesse dos seus colaboradores e da sociedade em canais como sites, intranets, mídias sociais, televisão, revistas, jornais, *house organs*.

Chaparro (2011) afirma ainda que, a partir da criação da Assessoria Especial de Relações Públicas da Presidência da República em 1968, houve um modelo comunicacional que se estende para governos estaduais e municipais, bem como para empresas de grande porte, em particular as estatais. Houve a recomendação de criação de Coordenações de Relações Públicas nos ministérios, estruturas em setores de Pesquisa e Promoção, de Divulgação e Produção e de Serviços Gerais.

Embora se fale em modelo, são escassas as pesquisas que explorem padrões de estruturas departamentais de comunicação, principalmente no contexto público. Moss et al. (2017, p. 81) afirmam que “apesar da considerável importância atribuída à questão de estrutura e projeto estrutural entre os estudiosos da administração, não é um tópico que ganhou muita força na literatura de relações públicas”. Atualmente, os três Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário possuem estruturas de comunicação para gerenciamento da divulgação das suas atividades finalísticas e da imagem institucional. São compostos por profissionais concursados, contratados ou terceirizados que atuam nesse espaço – grande parte jornalistas, como no caso do MPF. Há ainda várias assessorias atendidas por um único profissional.

Dante desse contexto, os impactos do digital precisam ser estudados no âmbito dos departamentos de comunicação, ainda mais quando vários gêneros de conteúdo informativo se misturam sem as cuidadosas práticas utilizadas pelo jornalismo profissional (Thorson et al., 2010), resultando, infelizmente, em muita desinformação.

Cada vez mais as notícias divulgadas pelas assessorias de comunicação alcançam diretamente o cidadão, sem intermédio da imprensa, requerendo novas competências para a manutenção desses laços. Além disso, na administração pública, esse relacionamento deve estar pautado efetivamente no interesse público, no combate às notícias falsas (*fake news*), no fomento à cidadania, à dignidade humana e o respeito às instituições democráticas.

Cabe às assessorias de comunicação o gerenciamento do processo comunicativo da instituição com o público interno e com a sociedade, o que inclui senso crítico para alertar sobre possíveis caminhos que possam prejudicar a imagem da instituição. Para isso, é fundamental a elaboração de normativos que disciplinem o uso e o comportamento de seus colaboradores nas plataformas digitais, especialmente nas mídias sociais. Compete a esse setor zelar pela imagem e pela reputação da organização, tarefa nada fácil ainda mais quando qualquer pessoa pode ser um prossumidor (*prosumer*) – um produtor e consumidor de conteúdo.

Com a evolução e a sofisticação da área de comunicação, sobretudo nas grandes empresas, ela foi assumindo um novo *status* e caráter estratégico. As mais diferentes terminologias passaram a ser usadas para designar essa área, que era caracterizada indistintamente por adjetivos como social, empresarial, organizacional, corporativa, institucional, mercadológica, quando não se caía no simples reducionismo de considerar tão-somente a comunicação interna e externa (Kunsch, 2003, p. 152).

Fato é que a probabilidade de surgimento de crises institucionais aumenta com poder de disseminação das informações através do uso de plataformas digitais. Basta uma frase com menos de 280 caracteres no Twitter, mal elaborada ou mal interpretada, para gerar uma crise que impacta a reputação de um integrante e/ou da própria organização.

Em mais de 200 anos de criação dos setores de comunicação no contexto público, diversas práticas de comunicação social se alteraram com o surgimento do digital. No entanto, muitas só foram transferidas de suporte, mantendo a lógica analógica (Baca et al., 2016). Os comunicadores públicos foram se adaptando às transformações tecnológicas, aprendendo no fazer, culpando a falta de habilidade de programadores no que diz respeito ao design e à usabilidade das plataformas digitais (Norman, 2006).

Novas tarefas e atividades surgiram, e surgem, sem que haja o adequado treinamento sobre o uso das tecnologias digitais, o foco, muitas vezes, está no uso de funcionalidades, e não na lógica de coleta, tratamento, armazenamento de dados, de informações e de

conhecimentos gerados por meio da mediação de computadores (Primo, 2010). Expressões são incluídas na rotina de trabalho sem o aprofundamento necessário, como gerenciador de conteúdo, mídias sociais, youtubers, instagramers, *SE, Business Analytics, Data Analytics, Big Data, acessibilidade, transmedia, crossmedia, jornalismo de dados, multimídia, plataformas digitais, multiplataformas, inteligência artificial, metaverso.*

Essa dinâmica digital tem demandado cada vez mais atenção, devido à capacidade de monitoramento dos ambientes internos e externos, requerendo novas habilidades relacionadas ao comportamento informacional dos usuários (Kafure et al., 2013). É necessária atenção às competências dos comunicadores públicos que, diferentemente do setor privado, estão mais sujeitos à burocratização do que à inovação, como veremos adiante.

Nesse ponto, importante esclarecer que, no campo do jornalismo, existem diversas pesquisas (Correia & Amaral, 2021) que discutem as transformações tecnológicas, os novos modelos de negócios, o papel do jornalista e da própria profissão. Um delas é a de Carvalheiro (2021) que apresenta três lógicas distintas identificadas na dinâmica digital atual do jornalismo: polivalência; decomposição e hibridação. Tais lógicas demonstram ser fundamentais para a criação de um modelo de gestão infocomunicacional que não esqueça a importância de valorizar a profissão de jornalista, do seu trabalho intelectual.

Assim, abre-se um espaço aqui para explicar cada uma dessas lógicas. A primeira é a da polivalência, entendida como o domínio de várias linguagens e meios, bem como funções de interação com o público, vinculadas a conhecimentos do marketing, da gestão e da comunicação estratégica no contexto digital, especialmente nas mídias sociais. Esse modelo poderia significar que cada jornalista teria maior controle dos seus processos de trabalho, da produção à distribuição, em prol da produção jornalística de qualidade e diversificada. Não obstante, esse papel multimídia pode representar a diminuição do valor intelectual desse profissional, pois a qualidade do trabalho acaba sendo prejudicada em detrimento da velocidade midiática, do quanto mais notícias mais lucratividade.

Outro modelo é a decomposição das atividades, baseada na fragmentação do modelo do trabalho jornalístico, onde o jornalista trabalha em uma parte específica da cadeia produtiva: coleta, envio, edição ou preparação do conteúdo das plataformas digitais, por exemplo. Embora possa ser uma forma de aumentar a produtividade, esse modelo despersonaliza o profissional como jornalista, ao lhe retirar a autonomia, a possibilidade de

construir a sua própria reportagem, transformando-o num “operário multimídia”. Esse modelo preocupa, pois reflete uma desprofissionalização do próprio jornalismo – considerado um pilar da democracia. De acordo com Carvalheiro (2021, p. 117), esse “processo acentua também uma polarização dentro das organizações noticiosas entre alguns jornalistas que passam a concentrar mais poder sobre a produção de notícias e outros jornalistas cujo trabalho sofre um efeito de desqualificação e perda de autonomia em favor da sua inserção numa “linha de montagem”.

A hibridação é o terceiro modelo identificado por Carvalheiro (2021), no qual há rejeição de uma abordagem jornalística essencialista da produção. A solução estaria baseada no trabalho coletivo feito com o apoio de designers, webdesigners, programadores e outros profissionais. Embora alguns acreditem que essa seja a saída até a hibridação do próprio perfil do jornalista, parece que a multidisciplinaridade seria o caminho ideal ao conectar e a valorizar a especialização de cada profissional nesse novo ambiente informacional, no qual elementos visuais, de usabilidade e atratividade são essenciais para conquista uma audiência maior, que se encontra abarrotada em um turbilhão de informações recebidas diariamente.

Em síntese, vimos que os departamentos de comunicação, ao agregarem as atividades de divulgação das ações organizacionais, noticiam diariamente uma série de informações importantes, muitas delas, estratégicas, de repercussão externa ou interna, que abrangem inclusive quanto o próprio processo de desenvolvimento tecnológico pela qual passa a própria instituição⁶.

Nesse contexto, surge uma reflexão será que os profissionais de comunicação estão engajados nessa evolução tecnológica ou apenas narrando essas transformações? Será que há o cuidado com a relação direta estabelecida por meio das mídias sociais?

Por fim, nessa seção, cabe pontuar que, nesse contexto histórico dos departamentos de comunicação social do setor público, que apenas há cinco anos, surge um *player* importante para os comunicadores públicos: a ABCPública. Atualmente, são mais de 150 associados que atuam na comunicação pública-governamental e no terceiro setor. São comunicadores de

⁶ <http://www.mpf.mp.br/pgr/noticias-pgr/ministerio-publico-federal-lanca-plataforma-de-inteligencia-artificial-e-robo-para-classificar-parceres-em-hc>. Acesso em 10 de julho de 2022.

órgãos como Senado Federal, Câmara dos Deputados, Universidade de Brasília, Ministério Público, Embrapa, entre outras instâncias federais, estaduais e municipais.

Constam do site da ABCPública, entre seus objetivos, o apoio às iniciativas de defesa da comunicação pública e de seus profissionais, sobretudo visando à constituição de carreiras de gestores públicos de comunicação nos diversos âmbitos da administração pública. Além disso, busca o fortalecimento, junto a lideranças, servidores e dirigentes públicos, sobre a compreensão do papel da comunicação pública como instrumento para o fortalecimento da democracia, da cidadania e da eficiência do setor público. Essa entidade vem investindo na realização de palestras, cursos e webinários sobre temas relativos à comunicação pública, bem como tem se posicionado em temas caros para a sociedade como a privatização da EBC.

Por outro lado, em uma perspectiva mais voltada à iniciativa privada, cabe ressaltar a existência de entidades de mais de 70 anos de atuação, como a Federação Nacional de Jornalistas (Fenaj), de 1946, responsável por editar o Código de Ética dos Jornalistas Brasileiros, que se encontra em sua terceira edição. A Associação dos Profissionais de Propaganda (APP) foi criada em 1937. Desde 1967, há ainda a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje).

Do outro lado do continente, desde 1959, há o [European Public Relations Education and Research Association \(Euprera\)](#) – fundado como “CERP Education & Research”, modificando seu nome em 2000. Desde 1992, a Espanha possui a *Asociación de Directivos de Comunicación* (Dircom) que reúne mais de mil gestores e profissionais de comunicação, tanto empresas, consultores, instituições e outras organizações. De acordo com seu site, o principal objetivo da instituição é valorizar o papel da comunicação e do diretor de comunicação nas organizações, para que sejam percebidos como estratégicos. Em 2006, foi fundado [European Association of Communication Directors \(EACD\)](#) em Bruxelas, visando unir comunicadores europeus na promoção da diversidade, na superação de barreiras culturais e formulação de normas comunicativas para garantir a qualidade e fomentar o profissionalismo nas comunicações.

Nos Estados Unidos, a [International Association of Business Communicators \(IABC\)](#) tem o propósito de desenvolver conhecimento, habilidades e comportamentos, trabalhando quatro níveis de carreira: fundação, generalista/especialista, consultor estratégico e líder de negócio.

Interessante pontuar os seis princípios da IABC para os profissionais de comunicação: ética, consistência, contexto, análise, estratégia e engajamento.

Observa-se, assim, que a [ABCPública](#) está preenchendo uma lacuna importante para o fortalecimento da comunicação pública, após mais de 100 anos da criação do primeiro departamento de comunicação social da administração pública. Além da busca pela valorização da carreira, a união desses profissionais significa o anseio de demonstrar a relevância do seu trabalho do comunicador público no fortalecimento da cidadania, no respeito à diversidade e à pluralidade de ideias, na promoção e defesa da democracia.

2.2 Legislações relacionadas à comunicação social no Brasil

Esta seção apresenta um panorama de normativos constitucionais e infraconstitucionais que regulam as atividades de comunicação social no âmbito da administração pública. Não faremos neste ponto uma discussão jurídica, mas apresentaremos as principais evoluções legislativas relativas à temática ocorridas desde a Constituição Federal (CF) de 1988. Conhecer o contexto normativo no qual se enquadra a comunicação social brasileira é fundamental para avançarmos na questão de investigação. As normas vigentes ajudarão a conceber da gestão infocomunicacional do Sistema de Comunicação Social do MPF. A abordagem metodológica baseou-se na procura do termo em normativos do termo “comunicação social”.

Peça fundamental para a entrada do país em período democrático, a Carta Magna proibiu restrições quanto aos direitos de manifestação do pensamento, a criação, a expressão e a informação, sendo alguns dos pilares que envolvem o Estado Democrático de Direito, surgido a partir de 1988. Uma contraposição à censura, base do regime militar, ditatorial, que vigorou no período de 1964 a 1985.

Em seu art. 37, impôs a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios a obediência aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

O princípio da publicidade relaciona-se a inúmeros outros princípios constitucionais, sendo elemento intrínseco ao Estado Democrático de Direito, que veda o ocultamento aos administrados dos assuntos que a todos interessam. Trata-se, sem dúvida, de pressuposto da transparência, facilitador da fiscalização social e marca indelével da gestão da coisa pública (Naspolini & Sena Júnior, 2018, p. 194).

Trouxe ainda expressamente os princípios a serem seguidos pela comunicação social brasileira, cujas bases regulatórias traçadas se voltam a empresas de radiodifusão e de telecomunicação. Entre elas estão: a preferência a finalidades educativas, artísticas, culturais e informativas; a promoção da cultura nacional e regional; e o respeito aos valores éticos e sociais da pessoa e da família.

Em 2002, com a aprovação da Emenda Constitucional nº 36, também foi imposto aos meios de comunicação social eletrônica que seguissem tais princípios, independentemente da tecnologia utilizada para a prestação do serviço. Note-se que, até os dias atuais, não há menção ao trabalho desenvolvimento por departamentos de comunicação de instituições públicas. Talvez pela identificação de que a comunicação social, de maior abrangência, fosse feita predominantemente por meio do serviço de radiodifusão sonora e de sons e imagens, dos sistemas privado, público e estatal.

Outra importante baliza constitucional das atividades de comunicação é vedação do uso de nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos – que se alinha ao princípio da impessoalidade. Não obstante, não é difícil encontrarmos uma ponte, um viaduto, um prédio público com nome de políticos, militares e coronéis, como resquícios do processo ditatorial por qual passou o Brasil.

Em seu artigo 37, § 1º, a CF/88 orienta que a publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos tenha caráter educativo, informativo ou de orientação social. Essa orientação deveria ser a base de atuação de qualquer assessoria de comunicação social, no entanto é possível ver que, muitas assessorias, principalmente aquelas terceirizadas podem caminhar na contramão do interesse público⁷ – a mando da alta administração.

É essencial trazer um panorama dos decretos do governo federal que trataram da comunicação social do Poder Executivo (Decreto nº 2.004/1996, nº 3.296/1999, nº 4.799/2003, nº 6.555/2008, nº 7.379/2010). Os objetivos principais trazidos nesses normativos são similares, havendo mudança de redação sem que houvesse alteração significativa de conteúdo.

⁷ <https://apublica.org/2021/03/influenciadores-digitais-receberam-r-23-mil-do-governo-bolsonaro-para-propagandear-atendimento-precoce-contra-covid-19/>. Acesso em 11 de junho de 2022.

Art. 1º As ações de comunicação do Poder Executivo Federal serão desenvolvidas e executadas de acordo com o disposto neste Decreto e terão como objetivos principais:

- I - dar amplo conhecimento à sociedade das políticas e programas do Poder Executivo Federal;
- II - divulgar os direitos do cidadão e serviços colocados à sua disposição;
- III - estimular a participação da sociedade no debate e na formulação de políticas públicas;
- IV - disseminar informações sobre assuntos de interesse público dos diferentes segmentos sociais; e
- V - promover o Brasil no exterior (Decreto n.º 6.555, de 8 de setembro de 2008).

Três eram as áreas de comunicação em 1996: relações públicas, publicidade e imprensa. No período de 1996 a 2010, as áreas que compreendem as ações de comunicação do Poder Executivo Federal vão sendo expandidas. Em 2008, surgem as áreas de comunicação digital; de promoção, e de patrocínio. O Decreto nº 7.379/2010 traz alterações e faz uma inversão no rol das áreas elencadas, trazendo a comunicação digital como primeiro item, incluindo em seguida a área de comunicação pública (que surge pela primeira vez). Além disso, em vez de apenas “Imprensa” a área passa a ser intitulada “Relações com a Imprensa”.

Desde 1996, o processo de governança, definido pelos decretos, prevê um sistema integrado de comunicação formado por unidades administrativas dos órgãos integrantes do governo federal.

A Lei 8.666/1993 regulamentou o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, instituindo normas para licitações e contratos da Administração Pública para diversos tipos de serviços, inclusive de comunicação social. Essa lei vigorou até 30 de março de 2021. Em 1º de maio, a Lei 14.133 passou a vigorar, sendo intitulada a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos.

Outras legislações surgiram, desde 1993, regulamentando e abrindo espaço para a contratação de mais serviços de novas maneiras, como a Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, que instituiu modalidade de licitação denominada pregão, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Essa modalidade, cujos serviços de comunicação não são atendidos, visa à contratação de serviços e bens comuns no âmbito federal. Com o avanço tecnológico, em 2005, o Decreto nº 5.450 determinou o pregão eletrônico como forma preferencial.

A Lei nº 8.666/93 vedava expressamente a contratação por inexigibilidade de licitação para serviços de publicidade. Até 2010, a [Instrução Normativa \(IN\) nº 7, de 1995](#), da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República, acabou regulando a matéria entre os órgãos da administração pública. Apesar da complexidade e singularidade referente à contratação de serviços de publicidade prestados, apenas em abril de 2010, foi aprovada a Lei nº 12.232, que preencheu uma lacuna de regras relativas à assinatura de contrato com agências de propaganda (Naspolini & Sena Júnior, 2018).

No Brasil, a atividade de publicidade ocorre com apoio de agências, “cujos serviços são contratados e acompanhados por profissionais da área que atuam como assessores da organização” (Wels, 2008, p. 201); em outros países, Grunig (2011, p. 60) também reporta essa forma de trabalho. “Todos os departamentos de relações públicas em nossa amostragem contrataram agências externas para desenvolver uma parte substancial de suas atividades de publicidade técnica, bem como grande parte de seu suporte de pesquisa”. A Lei nº 4.680, de 18 de junho de 1965, regula o exercício da profissão de publicitário e de agenciador de propaganda.

A [Lei 12.323/2010](#) atingiu União, Estados, Distrito Federal e Municípios, sendo expressamente considerados serviços de publicidade o conjunto de atividades formado por estudo, planejamento, conceituação, concepção, criação, execução interna, intermediação e supervisão da execução externa e distribuição de publicidade aos veículos e demais meios de divulgação. Vedou contratos “guarda-chuva” ao determinar procedimento licitatório próprio para outras atividades, como assessoria de imprensa, comunicação e relações públicas.

Esses serviços podem ser utilizados pela administração pública para promover a venda de bens ou serviços de qualquer natureza, difundir ideias ou informar o público em geral. Para disciplinar a publicidade dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, a Presidência da República editou diversos normativos trazendo a distinção de publicidade institucional, de utilidade pública, mercadológica e legal, entre elas, IN Secom/PR nº 7/2014; a [IN nº 1/2017](#); e a [IN nº 2/2018](#).

Uma série de INs foram editadas pela Presidência da República em 2018. A [IN nº 2/2018](#) revogou a IN nº 7/2014, para disciplinar novamente a publicidade dos órgãos e entidades do Poder Executivo. As [INs nº 3/2018](#) e [nº 4/2018](#) foram publicadas em maio pela Presidência, apesar de datadas de abril – a primeira disciplinando a forma de contratação de serviços de

publicidade prestados por intermédio de agência de propaganda a órgão ou entidade do Poder Executivo federal; a outra, a contratação de serviços de comunicação corporativa, que abrangem relações com a imprensa e relações públicas – o que abriu um precedente perigoso no que se refere à terceirização total dos departamentos de comunicação na administração pública.

Em outubro, a [IN nº 7/2018](#) trouxe regras para as licitações e os contratos de serviços de promoção dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, realizadas com empresas de *marketing* promocional e/ou *live marketing*, trazendo novos conceitos para esse contexto. Mais recentemente, a [Portaria MCOM nº 3.948/2021](#), do Ministério das Comunicações, trouxe a conceituação de diversos termos relacionados às ações de comunicação do poder público. Assim como a IN nº 1/2017, cuja revogação foi determinada no texto dessa portaria, os termos conceituados visam atender o disposto no Decreto nº 6.555/2008. O Quadro 1 descreve diversos conceitos.

Quadro 1 - Conceitos de ações e contratações de comunicação no âmbito da administração pública

Termo	Conceito
Comunicação digital	Ação de comunicação que consiste na criação e na convergência de conteúdos e mídias, para a disseminação, interação, acesso e troca de informações na internet.
Comunicação pública	Realizada exclusivamente em prol do interesse público, a fim de garantir a cidadania, o direito à informação e à livre expressão de pensamento e a participação do cidadão no debate de assuntos de relevância política, econômica e social e de temáticas relacionadas à condição humana e à vida em sociedade.
Patrocínio	Ação de comunicação que busca agregar valor à marca, consolidar posicionamento, gerar identificação e reconhecimento, estreitar relacionamento com públicos de interesse, ampliar venda de produtos e serviços, divulgar programas e políticas de atuação, por meio da aquisição do direito de associação da imagem do órgão ou entidade do Poder Executivo federal, enquanto patrocinador de projetos de iniciativa de terceiros.
Publicidade	Forma não pessoal e indireta de divulgação de informações e de difusão de ideias, por meio de ações de comunicação de mídia e não-mídia, desenvolvidas e custeadas por anunciante do Poder Executivo federal, podendo ser classificada em publicidade de utilidade pública, institucional, mercadológica e legal.

Termo	Conceito
Publicidade de utilidade pública	Destina-se a divulgar temas de interesse social e apresenta comando de ação objetivo, claro e de fácil entendimento, com o intuito de informar, educar, orientar, mobilizar, prevenir ou alertar a população para a adoção de comportamentos que gerem benefícios individuais e/ou coletivos.
Publicidade institucional	Destina-se a divulgar atos, ações, programas, obras, serviços, campanhas, metas e resultados dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal, com o objetivo de atender ao princípio da publicidade, de valorizar e de fortalecer as instituições públicas, de estimular a participação da sociedade no debate, no controle e na formulação de políticas públicas e de promover o Brasil no exterior.
Publicidade mercadológica	Destina-se a alavancar vendas ou promover produtos e serviços no mercado.
Publicidade legal	Destina-se à publicação de avisos, balanços, relatórios e de outras informações que os órgãos da administração pública federal estejam obrigados a divulgar por força de lei ou de regulamento.
Relações com a imprensa	Ação que reúne estratégias organizacionais para promover e reforçar a comunicação dos órgãos e das entidades do Poder Executivo federal com seus públicos de interesse, por meio da interação com profissionais da imprensa, de forma democrática, diversificada e transparente.
Relações públicas	Esforço de comunicação planejado, coeso e contínuo que tem por objetivo estabelecer adequada percepção da atuação e dos objetivos institucionais, a partir do estímulo à compreensão mútua e da manutenção de padrões de relacionamento e fluxos de informação entre os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal e seus públicos de interesse, no Brasil e no exterior.
Promoção	Ação de comunicação que emprega, predominantemente, técnicas de incentivo e de envolvimento de públicos de interesse dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal, com o objetivo de estabelecer e estreitar relacionamentos, fidelizar segmentos de clientes, estimular conhecimento, experimentação, interação, engajamento, incremento de vendas ou propiciar a vivência de situações positivas com marcas, conceitos ou políticas públicas.
Campanhas promocionais	Ações de interação com públicos de interesse, intervenções em locais públicos ou privados, mobilizações de determinados segmentos da sociedade envolvendo, ou não, algum tipo de compensação (real ou simbólica), com o intuito de destacar informação pública relevante, incrementar a percepção relativa à atuação do órgão ou entidade do Poder Executivo Federal, estimular o engajamento ou a adoção de determinado comportamento acerca de um tema ou causa ou mesmo de alavancar a venda de produtos e serviços.
Ações de relacionamento	Ações de aproximação que visam estreitar e fortalecer vínculos entre o órgão ou entidade do Poder Executivo Federal e públicos específicos, fidelizar segmentos de clientes com o intuito de promover o diálogo e a participação da sociedade no debate e na formulação de políticas públicas,

Termo	Conceito
	diminuir a distância entre a esfera governamental e o cidadão, bem como de alavancar a venda de produtos e serviços, em longo prazo.
Marketing esportivo	Ações voltadas para a promoção da prática de atividades esportivas e para a geração de entretenimento, bem-estar e saúde da população. Visam fortalecer a marca do órgão ou entidade do Poder Executivo Federal, agregando atributos positivos relacionados aos valores do esporte, como superação, trabalho em equipe e liderança, além de gerar oportunidades para aproximação com públicos de interesse e para fidelização de segmentos de clientes. Indiretamente contribuem para a geração de riqueza na cadeia do esporte, para a geração de empregos e trazem benefícios diversos para o país.
Marketing cultural	Ações voltadas para a promoção de atividades culturais e apoio aos artistas brasileiros, incluindo as artes visuais, musicais, cenográficas e quaisquer outros tipos relacionados à cultura. Visam fortalecer a marca do órgão ou entidade do Poder Executivo Federal agregando atributos positivos à sua imagem, como o compromisso com a cultura e com os valores nacionais, e geram oportunidades para aproximação com públicos de interesse e para fidelização de segmentos de clientes. Indiretamente contribuem para a geração de riqueza na cadeia cultural, geração de empregos e trazem benefícios diversos para o país.
Marketing social e ambiental	Ações com teor inclusivo e comunitário no âmbito social que visam apoiar os segmentos menos favorecidos da sociedade, ampliar o acesso a benefícios, disseminar soluções, propagando a obtenção de resultados. Também podem estar associadas à conscientização, orientação e mobilização da sociedade em torno de questões e temáticas ambientais e visam fortalecer a marca do órgão ou entidade do Poder Executivo Federal agregando atributos positivos à sua marca, relacionados à responsabilidade socioambiental
<i>Brand experience</i>	Ações executadas para proporcionar a um público específico experimentação de uma marca, temática, produto ou serviço. A vivência construída se dá em uma situação controlada, desde o primeiro contato até o seu término, de forma a criar receptividade em relação ao propósito de atuação do órgão ou entidade do Poder Executivo Federal, lembranças positivas na interação com produtos e serviços, ou mesmo conscientização por meio de impactos que demonstrem a gravidade de uma questão relevante para a sociedade.
Campanhas ou programas de incentivo	Ações que empregam técnicas de marketing de incentivo para o envolvimento de públicos de interesse dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, planejadas e orientadas para motivar servidores, empregados, trabalhadores terceirizados ou de empresas parceiras, individualmente ou em grupo, para a adoção de determinados comportamentos vinculados à sua atividade ou ao seu desempenho, por meio de ações de reconhecimento ou de recompensa.

Fonte: Elaboração própria a partir da IN nº 7/2018 e da Portaria MCOM nº 3.948/2021.

Quanto à contratação de outros serviços de comunicação, o Tribunal de Contas da União (TCU), em acórdão, definiu que serviços de *media training* e monitoramento de redes sociais não se enquadram na definição de serviços de publicidade constante do art. 2º da Lei 12.232/2010.

Em relação aos normativos referente a recursos humanos em instituições públicas – o que inclui profissionais de comunicação –, a base legal é a Lei 8.112/90, considerada o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Segundo essa legislação, os cargos públicos são acessíveis a todos os brasileiros, criados por lei, para provimento em caráter efetivo (por concurso público) ou em comissão (de livre nomeação e exoneração).

A legislação brasileira prevê ainda a alocação de mão-de-obra terceirizada. Ao trazer vedações expressas para a execução indireta de serviços na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, o Decreto nº 9.507, 24 de setembro de 2018, na verdade, amplia o rol de serviços que podem ser terceirizados.

Art. 3º Não serão objeto de execução indireta na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, os serviços:

I - que envolvam a tomada de decisão ou posicionamento institucional nas áreas de planejamento, coordenação, supervisão e controle;

II - que sejam considerados **estratégicos para o órgão ou a entidade, cuja terceirização possa colocar em risco o controle de processos e de conhecimentos e tecnologias;**

III - que estejam relacionados ao poder de polícia, de regulação, de outorga de serviços públicos e de aplicação de sanção; e

IV - que sejam inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos do órgão ou da entidade, exceto disposição legal em contrário ou quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal (Decreto n.º 9.507, de 21 de setembro de 2018, 2018).

Destaca-se o fato de serem passíveis de contratação atividades que não compõe as descrições dos planos de cargos dos integrantes da instituição. Isso é o que garante a não terceirização dos cargos de profissionais de comunicação em alguns locais, no entanto tem sido praxe do Poder Executivo a contratação de empresas de assessorias de imprensa. Nesse passo, em breve, essa prática atingirá outros órgãos. É preciso refletir sobre a importância de servidores efetivos continuarem gerenciando a comunicação dos órgãos públicos.

Observa-se que, nos primeiros anos, os regramentos relativos à comunicação social na administração pública se voltaram a uma perspectiva de contratações, sejam elas de pessoas

ou de serviços, em um movimento de estruturação do setor público, decorrente da promulgação da Constituição Federal de 1988.

A partir de 2011, três leis surgem tocando em pontos diversos. A Lei nº 12.527/2011 assegurou o direito fundamental ao acesso à informação, destacando a necessidade de divulgação de informações de interesse público – o que toca diretamente nos departamentos de comunicação social.

Art. 3º Os procedimentos previstos nesta Lei destinam-se a assegurar o direito fundamental de acesso à informação e devem ser executados em conformidade com os princípios básicos da administração pública e com as seguintes diretrizes:

I - observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção;

II - divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações;

III - utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação;

IV - fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública;

V - desenvolvimento do controle social da administração pública (Lei de Acesso à Informação, 2011).

O Capítulo II da Lei 12.527/2011 dedica-se expressamente à divulgação das informações produzidas pelo poder público. Determina uma gestão transparente, com amplo acesso, divulgação, disponibilidade, autenticidade e integridade à informação. Trata ainda de eventuais restrições de acesso a informações, mas a publicidade se destaca como regra. Embora essa lei não regule atividades jornalísticas, determina diretrizes gerais para o atendimento de qualquer cidadão, no que se refere ao acesso à informação, notadamente profissionais da imprensa.

Interesse pontuar o artigo 7º, inciso I, que determina às organizações o oferecimento de orientações sobre os procedimentos para o acesso adequado a informações, o que alcança indiretamente as redes sociais. Essa lei prevê ainda audiências ou consultas públicas, incentivo à participação popular e outras formas de divulgação.

Embora determine a criação de um setor específico para atender e orientar o público, a observância da Lei nº 12.527/2011, em seu art. 9º, não se restringe a um departamento, mas à organização como um todo. Audiências públicas, por exemplo, necessitam do trabalho integrado de setores diversos da instituição a depender dos seus objetivos, público-alvo, local, forma de realização e divulgação. Pedidos de informações podem ter como destinatário

qualquer setor organizacional, como os departamentos de comunicação. Detalhes sobre valores gastos com publicidade são, muitas vezes, de interesse da imprensa, de representantes da sociedade civil e de órgãos de fiscalização, sendo um deles o Ministério Público (Naspolini & Sena Júnior, 2018).

Ao serem utilizados como canais de comunicação entre instituições e cidadãos, as plataformas digitais abrem as portas para um acesso mais direto da instituição pública com a sociedade. Essa comunicação bidirecional não é regulada em qualquer lei, ficando a cargo geralmente de normativos internos de cada instituição.

Outra consequência decorrente do ambiente digital é a possibilidade de obtenção de dados pessoais a partir do relacionamento feito com a instituição. A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) – Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 – traz fundamentos para o tratamento desses pessoais, considerados como informações relacionadas a pessoa natural identificada ou identificável.

Art. 2º A disciplina da proteção de dados pessoais tem como fundamentos:

- I - o respeito à privacidade;
- II - a autodeterminação informativa;
- III - a liberdade de expressão, de informação, de comunicação e de opinião;
- IV - a inviolabilidade da intimidade, da honra e da imagem;
- V - o desenvolvimento econômico e tecnológico e a inovação;
- VI - a livre iniciativa, a livre concorrência e a defesa do consumidor; e
- VII - os direitos humanos, o livre desenvolvimento da personalidade, a dignidade e o exercício da cidadania pelas pessoas naturais (Lei Geral de Proteção de Dados, 2018).

Os setores de comunicação utilizam diversas plataformas digitais e devem estar atentos aos princípios constantes da LGPD, como a finalidade, a adequação, a necessidade, o livre acesso, a qualidade dos dados, a transparência, a segurança, a prevenção, a não discriminação e a responsabilidade e prestação de contas. No MPF, o Sistema de Atendimento a Jornalistas (SAJ), por exemplo, requer um cadastramento, no qual são disponibilizados dados pessoais. Outro exemplo é o uso de plataformas de gerenciamento de eventos, que permite o controle de inscritos e a emissão de certificados. Unidades do MPF possuem contas na Plataforma Sympla. O gerenciamento de listas de e-mails para envio de *newsletters* é outra atividade, que deve ser um ponto de ação, já que pode ser considerada promocional.

Para além desse debate, que mereceria uma pesquisa própria, a Lei nº 13.709/2018 deixa expressa a não aplicabilidade dela para fins exclusivamente jornalísticos. Definir uma possível aplicabilidade seria impor limites à liberdade de imprensa, de informação jornalística, garantida constitucionalmente e tão cara a regimes democráticos. Tocar nesses pontos envolveria adentrar ainda discussões sobre o direito à privacidade, à honra, de imagem e o interesse público (Landim, 2021), o que não caberia à LGPD.

Aprovada em 2019 pelo Congresso Nacional e sancionada pelo presidente da República, a Lei de Abuso de Autoridade (Lei nº 13.869) traz o confronto entre o direito de liberdade de pensamento e expressão e o dever de comunicação social de instituições e autoridades públicas, como o Ministério Público (dos Santos & de Camargo Elias, 2020). Excessos da Operação Lava Jato, conduzida pelo MPF em diversas instâncias, teriam impulsionado a aprovação da lei, que entrou em vigor no dia 3 de janeiro de 2020 (Angelo, 2020).

Essa legislação traz impactos à atuação de servidores e autoridades de todos os poderes, inclusive ao departamento de comunicação social que deve orientar seus assessorados quanto possível crime a ser cometidos na divulgação antecipada de ações, operações, diligências. Em seu artigo 38, prevê como crime, com pena de seis meses a dois anos, ao responsável pelas investigações que antecipe, por meio de comunicação, inclusive rede social, atribuição de culpa, antes de formalizado processo a acusação.

No contexto da comunicação social na administração pública, é importante ressaltar ainda a Emenda Constitucional nº 95/2016 – chamada de PEC do Teto dos Gastos – que trouxe limitadores do crescimento das despesas das organizações públicas dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciários, além do Ministério Público da União e da Defensoria Pública da União. Na prática, um novo regime fiscal passou a vigorar, durante 20 anos, até 2036. Como resultado desse normativo tem ocorrido o corte de gastos em instituições públicas, o que impacta os recursos destinados também às ações de comunicação. No MPF, orçamento destinado à comunicação girou em torno de R\$ 6 a de R\$ 8 milhões por ano, no período entre 2017 para 2019.

Nesse contexto de cortes de gastos públicos, há ainda a aprovação da Emenda Constitucional 103/2019 – conhecida como Reforma da Previdência – e a Emenda Constitucional 109/2021, que tramitou sendo conhecida como PEC Emergencial (Proposta de Emenda à Constituição nº 186/2019). Esta última prevê a vedação de criação de cargo,

emprego ou função que implique aumento de despesa, alteração de estrutura de carreira que implique aumento de despesa, bem como reajuste ou adequação de remuneração.

A crise econômica decorrente do isolamento imposto pelo novo coronavírus (Covid-19) deve impactar novamente os órgãos públicos, seja no orçamento seja na necessidade de investimento em novas tecnologias para suportar essa mudança social. De novembro de 2020 a junho de 2022, por exemplo, a Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão (PFDC) – um dos órgãos do MPF – realizou 31 webinários sobre temas relativos à defesa dos direitos humanos. Para tanto, passou a utilizar para gerenciar os eventos a Plataforma Sympla, escolhida com base em *benchmarking* feito com a Assessoria de Comunicação Social de São Paulo – uma das primeiras a realizar ciclos de debates on-line no período da pandemia⁸.

Um outro aspecto social deve ser lembrado é a disseminação de desinformação, de notícias falsas (*fake news*), e o importante papel das áreas de comunicação das organizações públicas para combatê-las, esclarecendo o cidadão ao disseminarem informações fidedignas. O momento torna-se propício para estudos que tragam propostas novas de fortalecimento das ações de gestão dessas assessorias.

No atual contexto de crise sanitária e econômica decorrente da pandemia da Covid-19, novos ajustes orçamentários devem ocorrer para adequação ao teto de gastos determinado pela Emenda Constitucional nº 95/2016. Se antes, baseado em 15 anos de experiência no serviço público, já era possível observar, entre setores internos de uma instituição, uma luta velada por recursos orçamentários, de pessoal e tecnológicos para a execução de suas atividades, a pandemia deve impactar a realidade imposta pelo atual regime fiscal. No MPF, internamente são diversos setores concorrendo por mais ou, pelo menos, a manutenção dos recursos já previstos em seus orçamentos para pagamento de contratações de mão de obra terceirizada; no caso do Sistema de Comunicação Social envolve, por exemplo, a contratação de *designers*, fotógrafos, revisoras, técnico de rádio, agência de publicidade, serviços gráficos e tecnológicos para a manutenção da Intranet e da Internet.

Por fim, vale destacar projetos de lei, em tramitação no Congresso, que impactam na comunicação do setor público. O primeiro deles é o PL nº 6256/19, que cria a Política Nacional de Linguagem Simples nos órgãos e entidades da administração pública direta e indireta. Traz

⁸ https://www.youtube.com/playlist?list=PLMbayUhtZW_6Xg_DJ1sFulfpcAeGoOHRd

como obrigação ao poder público a transmissão de informações de maneira simples e objetiva, facilitando a compreensão de todos os atos praticados.

O outro é o PL nº 1202/2022⁹, que estabelece conceito e diretrizes da comunicação pública brasileira, dispondo sobre a organização dos Serviços de Comunicação Pública nos três poderes das esferas federal, estadual, distrital e municipal, nos órgãos autônomos, nas empresas públicas e nas entidades conveniadas. O projeto visa ainda disciplinar a gestão e a utilização desses serviços, incluídas emissoras de rádio e TV, portais, aplicações e perfis institucionais em plataformas de Internet, serviços de atendimento ao cidadão, ouvidorias e assessorias nas áreas de comunicação em geral. Aponta, de modo claro, três conceitos importantes:

I - Comunicação Pública: todas as ações informativas, consultas de opinião e práticas de interlocução, em qualquer âmbito, postas em prática por meio do emprego de recursos públicos, mediante processos decisórios transparentes, inclusivos e abertos à participação crítica e às apelações da sociedade civil;

II - Serviço de Comunicação Pública: unidade ou conjunto de unidades administrativas de um poder, órgão público, autarquia, empresa pública, ou entidade conveniada que exerça, de forma integrada ou segmentada, atividades de comunicação social, tais como relações públicas, jornalismo, editoração, produções audiovisuais, publicidade e divulgação institucional;

III - Política de Comunicação Pública: conjunto de diretrizes, posturas, estratégias e ações que objetivam orientar o relacionamento de uma organização com seus públicos.

O PL nº 1202/2022 avança em importantes pontos e, cabe destacar, alguns deles, como o combate à desinformação, com a oferta de dados precisos, checagem de fatos e disseminação de correções e de informações verificadas, bem como a garantia da eficácia e da eficiência às ações comunicativas, que devem ser norteados por princípios técnicos. Tais diretrizes convergem-se ao objetivo geral desta pesquisa, que busca clarificar quais dados e informações gerados no âmbito das assessorias de comunicação do MPF podem contribuir para a tomada de decisão no que se refere ao aperfeiçoamento da atividade.

Desde 2015, na Câmara dos Deputados, tramita o Projeto de Lei nº 2431/2015¹⁰, que trata sobre o patrimônio público digital inserido na rede mundial de computadores,

⁹ <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2322614>

¹⁰ <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/1594241>

garantindo a preservação e manutenção do conteúdo digital institucional, acesso público e facilitado aos usuários.

Art. 2º Para efeitos desta Lei considera-se:

I – patrimônio público digital: todo o conteúdo hospedado em sítios oficiais e contas oficiais em redes sociais e aplicações da rede mundial de computadores, qualquer produção comunicacional em sua formatação e estilo original, incluindo acervo fotográfico, audiovisual, de áudio e de texto, inserida na rede mundial de computadores por órgãos, entidades e empresas públicas.

II – sítio oficial: sítio próprio aberto na rede mundial de computadores, garantido o livre acesso às informações por quaisquer interessados, mantido por órgãos, entidades e empresas públicas.

III – conta oficial em redes sociais e aplicações de internet: perfil institucional oficial em aplicações da rede mundial de computadores, privadas ou públicas, mantido por órgãos, entidades e empresas públicas.

Observa-se que o [PL nº 2.431/2015](#) dá luz a um tema importante relativo às contas de instituições públicas em plataformas públicas ou privadas, como Facebook, Instagram, Twitter e Flickr. Assim, como qualquer outro usuário, a administração pública está à mercê das políticas de uso determinadas pelas próprias plataformas, apesar de serem instrumento de disseminação de informações de interesse público e de relacionamento entre a instituições e os cidadãos que a seguem. De algum modo, são base tecnológica para prestação de serviço público de comunicação. Além disso, possuem um acervo histórico de publicações do órgão.

Já o PL nº 619/2020¹¹ obriga provedores de internet a assegurar acesso gratuito a conteúdos digitais produzidos por órgãos e entidades da administração pública sem descontar do pacote de dados contratado pelo usuário, assim como já ocorre com algumas aplicações como Facebook, Twitter e WhatsApp¹². Esse seria um modo de ajudar também a combater *fake news*, pois muitos usuários não possuem créditos suficientes para adentrar o conteúdo completo, ficando à mercê da informação constante apenas nos títulos das matérias e/ou *links*, que circulam, notadamente, em serviços de mensageria.

Com o intuito de alterar o Marco Civil da Internet (MCI), tramita o PL nº 1354/2021¹³, cuja redação diz que a finalidade é criar estímulo à pluralidade e diversidade de notícias,

¹¹ <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2238971>

¹² <https://exame.com/tecnologia/claro-da-acesso-gratuito-a-facebook-whatsapp-e-twitter-em-todos-os-planos/>

¹³ <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2277800>

assegurar medidas de proteção ao jornalismo nacional e combate às *fake news*. Por meio desses estímulos, o intuito é adotar política de tratamento não discriminatório das empresas de mídia de jornais, revistas, rádio e televisão legalmente instituídas, bem como criar mecanismos de equanimidade, pluralidade e diversidade de conteúdo na internet. Para isso, a ideia é que empresas de tecnologia digitais repartam seus lucros com as demais empresas tradicionais de jornalismo, especialmente o Google e o Facebook. Atrelado a esse projeto, está o PL nº 2950/2021¹⁴, que propõe a remuneração dos conteúdos jornalísticos reproduzidos por meio de plataformas que não seja as originais. O pagamento seria feito pelo responsável pela monetização. As mídias tradicionais de notícias buscam romper o oligopólio dessas grandes plataformas digitais por meio da aprovação de legislações. Nesse processo, os profissionais de jornalismo continuam sem um instrumento que regule a atividade profissional, apesar de inúmeras propostas que tramitam no Congresso Nacional.

Em 2002, foi apresentado o [PL 6917/2002](#) para criação da Ordem dos Jornalistas do Brasil (OJB), que, entre outras competências, deveria velar pela dignidade, independência, prerrogativas e valorização do jornalismo. O PL foi rejeitado em plenário após ampla discussão¹⁵.

Encontra-se parado na Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público (CTASP) da Câmara dos Deputados, o [PL 3891/2008](#), que dispõe sobre a criação do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais de Jornalismo e o exercício da profissão de jornalista. O PL prevê a volta da obrigatoriedade do diploma para inscrição no conselho, podendo ser de graduação ou pós-graduação em jornalismo. Traz, em sua redação, que o jornalista exerce função social e presta serviço público. Nada obstante a previsão de os assessores de imprensa ou comunicação social estarem sujeitos ao regime proposto, houve apresentação de emenda supressiva relativa a esse conteúdo. A justificativa apresentada ressalta que não é possível sujeitar profissionais do serviço público a duplicidade de regimes.

De 2009 a 2019, foram apensados ao PL 3891/2008, nove outros projetos de lei (PL 5186/2009; PL 5592/2009, PL 6181/2009; PL 5627/2009, PL 6056/2009, PL 3030/2020; PL 5726/2009; PL 455/2011; PL 1338/2019) que tratam de diversos temas relativos ao exercício da profissão de jornalista, como a exigência de diploma de curso superior de jornalismo e o

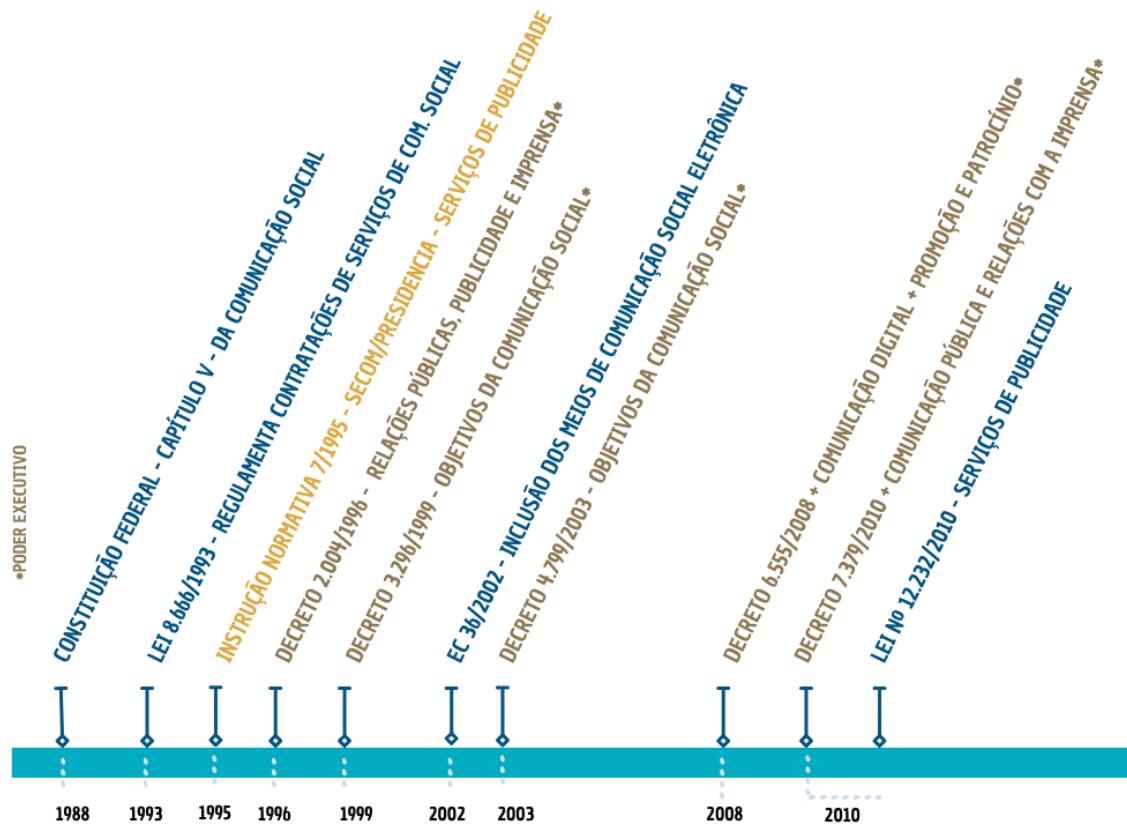
¹⁴ <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2296064>

¹⁵ <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=52291&ord=1>

piso salarial desses profissionais. Após 14 anos, em maio de 2022, o PL 3891/2008 ganhou um relator, o deputado federal Silvio Costa Filho. Lembrando que, em 2009, o Supremo Tribunal Federal (STF) derrubou a necessidade do diploma de jornalismo, sob o entendimento de que restringia a liberdade de expressão.

A linha do tempo a seguir (Figura 4) traz os principais normativos tratados nessa seção acerca da comunicação pública, do início da redemocratização até 2010. Embora os decretos sejam destinados a regular os serviços do Poder Executivo (*), servem como base para outros poderes públicos.

Figura 4 - Linha do tempo com os principais normativos relativos à comunicação no setor público de 1988 a 2010



Fonte: Elaboração própria.

Na Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania (CCJC) tramita a Proposta de Emenda à Constituição (PEC) nº 206/2012¹⁶, que acrescenta os §§ 7º e 8º ao art. 220 da Constituição Federal, para dispor sobre a profissão de jornalista. A proposta parece ser, inclusive, a mais direta em relação à valorização da profissão. Para o relator da proposta, cujo

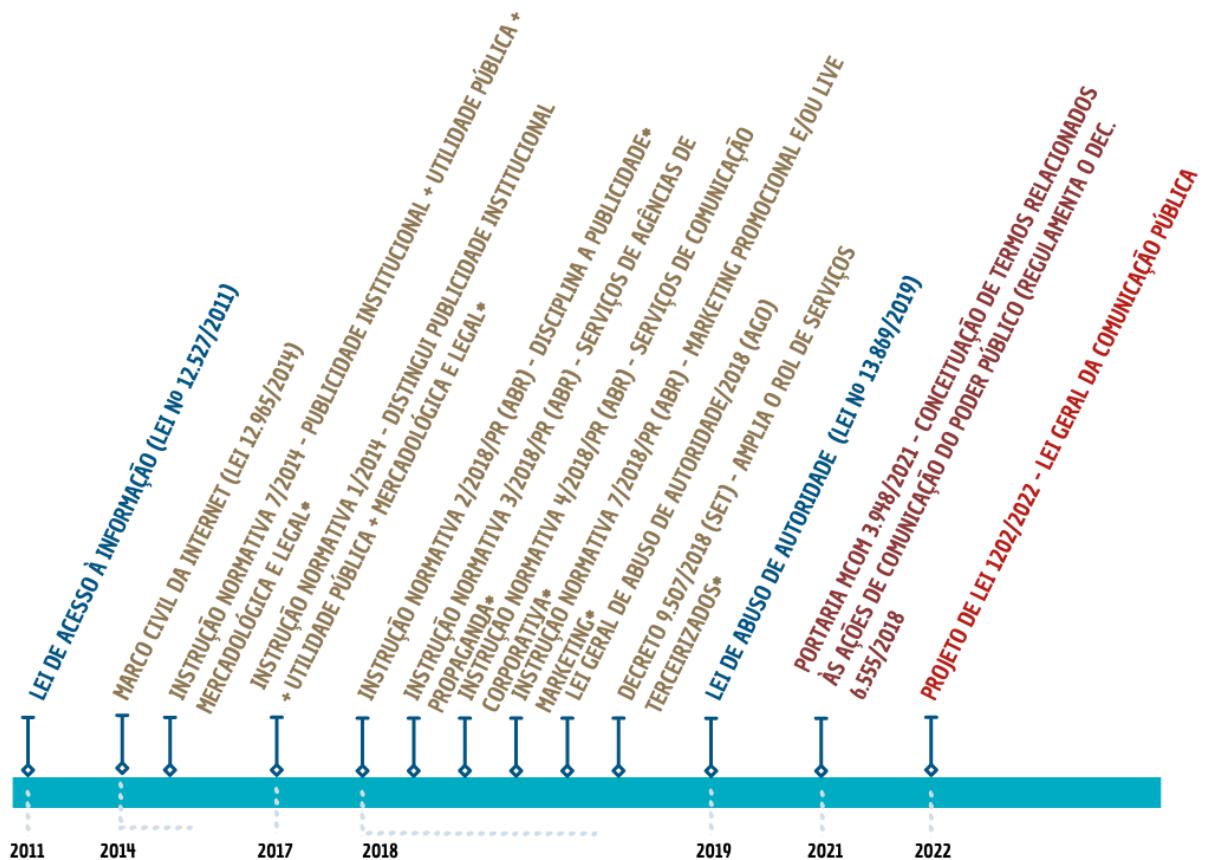
¹⁶ <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=553109&ord=1>

parecer foi aprovado em 2013, o exercício da atividade profissional não ofende a liberdade de pensamento, de expressão ou de comunicação, esclarecendo que a repressão à liberdade de imprensa não foi decorrente da exigência do diploma, mas do regime ditatorial que recorreu da censura, do autoritarismo, da perseguição política, do controle ideológico dos meios de comunicação pela intimidação e da força militar. Desde a aprovação do parecer na CCJC, a PEC encontra-se parada.

A próxima linha do tempo apresenta os normativos do período de 2010 até 2021. O ano de 2022 é tratado pelo PL 1202/2022, que trata da Lei Geral da Comunicação Pública, devido à importância da matéria para os comunicadores públicos.

Assim como diversas outras categorias de profissionais, conhecimentos jurídicos, administrativos ou de gestão de recursos são, muitas vezes, deficitários, ainda mais somados com novos conhecimentos decorrentes da evolução constante do ambiente digital.

Figura 5 – Linha do tempo com os principais normativos relativos à comunicação no setor público de 2011 a 2021, do destaque ao PL 1202/2022



Fonte: Elaboração própria.

Essa etapa da pesquisa de doutoramento visou a geração de conhecimento a ser utilizado por outros gestores de comunicação pública no que se refere aos normativos que regem a comunicação social, sobretudo no âmbito do setor público. Além disso, tem o intuito de subsidiar ações da ABCPública no fomento à valorização do comunicador público por meio da via legislativa.

2.3 Comunicação social do MPF brasileiro

A Constituição Federal de 1988 trouxe um novo modelo de organização para o Ministério Público (MP). As atribuições do órgão foram tratadas como funções essenciais à justiça. O MP recebeu como missão a defesa do Estado Democrático de Direitos e a promoção dos direitos constitucionais fundamentais na sociedade brasileira. Cada procurador da República – conhecido como membro – possui independência funcional, o que significa que sua interpretação dos normativos jurídicos não se submete internamente à nenhuma chefia.

É importante esclarecer que o MPF faz parte do Ministério Público da União (MPU), que é composto ainda pelo Ministério Público do Trabalho (MPT), Ministério Público Militar (MPM) e Ministério Público dos Distrito Federal e Territórios (MPDFT). A missão de qualquer Ministério Público é defender a ordem jurídica, o regime democrático e a sociedade em causas relacionadas a interesses sociais e individuais indisponíveis (Senado Federal, 1988).

A atuação do MPF alcança educação, saúde, direitos humanos, combate à corrupção, pessoas com deficiência, meio ambiente, população indígena e outras comunidades tradicionais, como os quilombolas. Com essa atuação ampla, há órgãos especializados por temática para a revisão e coordenação da atuação dos membros da instituição.

O público interno do MPF não está restrito a uma unidade física. São mais de 200 unidades físicas pelo país e, recentemente, foram criados 300 ofícios especiais digitais¹⁷, o que demonstra o impacto tecnológico na atuação finalística da instituição. De acordo com o Portal da Transparência, em março de 2021, contava com 1.173 membros, 8.971 servidores efetivos e 900 contratados – sem vínculo com a instituição. Além desse quantitativo desses integrantes, as unidades do MPF contam com mão-de-obra terceirada residente, cujo

¹⁷ <http://www.mpf.mp.br/pgr/noticias-pgr/pgr-designa-269-titulares-de-oficios-especiais-digitais-que-passam-a-integrar-estrutura-do-mpf-1>

quantitativo total não consta no Portal da Transparência, de modo claro. Nesse contexto organizacional, seus integrantes convivem com mais de 60 sistemas entre conveniados e bases de dados externas, com os quais podem interagir, buscar informações e realizar atividades relacionadas às suas atribuições na organização, demonstrando a complexidade do ecossistema digital do MPF (Albuquerque, 2016, p. 90).

Adentrando a história da comunicação do MPF, em 2004, houve a primeira tentativa de formalizar uma política de comunicação instituição, com a edição do documento intitulado “O Ministério Público Federal e a comunicação”, que sofre alterações até 2006 (Curtinovi, 2017). Nesse documento, a internet era descrita como uma ferramenta de comunicação onde podiam ser publicadas notícias sobre a atuação do MPF, e a maior fonte de pesquisa, sendo “pensada e usada apenas para emissão de informação (fluxo unidirecional de dentro para fora)” (Curtinovi, 2017, p. 162). Quanto à estrutura, a apresentação desse documento, assinada pelo então procurador-geral da República, informava que “duas das cinco Procuradorias Regionais da República, e onze das 26 Procuradorias da República contavam com profissionais de comunicação” (Lemos, 2004, p. 3). Atualmente, todas as assessorias de comunicação possuem, pelo menos, um analista de comunicação concursado.

No primeiro Planejamento Estratégico Institucional (PEI), elaborado para o período 2011-2020, a comunicação surgiu como um dos eixos temáticos de atuação do MPF. Na época, a percepção de integrantes que ajudaram na construção desse planejamento foi a de que a instituição é eficiente como defensor da sociedade, “olhar da sociedade”, porém “necessita intensificar a comunicação e a interação com o cidadão, divulgando as ações institucionais” (MPF, 2011c, p. 42). Instituído pela Portaria nº 687, de 20 de dezembro de 2011, o PEI trouxe como um dos seus objetivos estratégicos “institucionalizar uma política que aperfeiçoe a comunicação interna, a comunicação com a sociedade e a comunicação com a imprensa”. No cerne desse objetivo, estava a implementação de uma política de comunicação, a intensificação da interlocução com a sociedade civil e com a imprensa, a criação de estrutura adequada à Ouvidoria do Ministério Público Federal (MPF, 2011c).

Logo em seguida, por meio da Portaria nº 733, de 28 de dezembro de 2011, foi instituído o Sistema Integrado de Gestão Estratégica e Governança (Sige), que criou o Subcomitê de Comunicação Social (Sicom), formado inicialmente por 13 integrantes, sendo quatro procuradores e nove servidores do MPF, sendo um o secretário de Comunicação Social. A

Portaria PGR/MPF nº 865, de 2 de dezembro de 2013, chegou a aumentar a possibilidade de indicação de procuradores. A formalização do Sicom esteve prevista também no Regimento Interno Diretivo do MPF – Portaria PGR/MPF nº 357, de 5 de maio de 2015. No entanto, assim como outros subcomitês, foi revogado pela Portaria PGR/MPF nº 412, de 7 de maio de 2020. Até a sua extinção, esse grupo teve papel fundamental para a formalização de diversos normativos considerados essenciais para a profissionalização da comunicação do MPF.

Em virtude da aprovação do PEI, o projeto intitulado “Política de Comunicação do MPF” foi autorizado por meio da Portaria SG/MPF nº 1.562, de 20 de dezembro de 2012. No seu escopo estava a elaboração de um marco regulatório para a comunicação institucional que deveria garantir o alinhamento das ações de comunicação ao Planejamento Estratégico, reafirmando valores inerentes à administração pública e ao MPF.

Durante o processo de execução desse projeto, é publicada a [Portaria PGR/MPU nº 302, de 24 de maio de 2013](#), trazendo as atribuições básicas e os requisitos de investidura nos cargos de analista na especialidade comunicação social. Atualmente, está em vigor a [Portaria nº 83, de 16 de setembro de 2019](#), que apresenta conjunto menor de atribuições, porém mantém os requisitos de investidura no cargo: curso superior completo, devidamente reconhecido, em jornalismo, publicidade, propaganda e relações públicas ou comunicação organizacional, com o registro profissional no órgão de classe competente. Não há necessidade de experiência profissional para assumir o cargo.

O Quadro 2 apresenta as atribuições atuais e as antigas do cargo de analista em comunicação social. Ao comparar as duas listas, verifica-se a exclusão de atividades referentes ao planejamento, organização e execução de eventos institucionais, além daquelas voltadas à aplicação das normas de ceremonial e protocolo. Essas mudanças demonstram o intuito de se desvincular as atividades de promoção de eventos às de comunicação social. Na Procuradoria-Geral da República, há um setor de ceremonial para tratar dessa atividade nos eventos realizados pelo procurador-geral da República e, quando possível, de outros órgãos localizados no edifício da PGR.

No entanto, as Assessorias de Comunicação Social acabam realizando, em parceria com outros setores da sua respectiva unidade, trabalhos relativos à organização de eventos. A Assessoria de Comunicação e Informação da PFDC, por exemplo, participa ativamente da organização e divulgação de webinários, ficando responsável inclusive pela emissão de

certificados aos participantes. A retirada de tal atividade, na verdade, significa a busca pela definição mais efetiva de atividades para o Sistema de Comunicação Social.

Observa-se, ainda, a inclusão de algumas atividades relativas à gestão de informações e de plataformas digitais, como as que preveem:

- criar e gerenciar instrumentos de mensuração de resultados de ações em comunicação;
- propor e gerenciar, em conjunto com profissionais de TI, o desenvolvimento de soluções *web* em comunicação institucional;
- gerenciar o conteúdo de comunicação institucional em plataformas digitais, e
- fazer a gestão de bancos de imagens, áudios e vídeos de comunicação institucional.

Quadro 2 - Atribuições básicas do cargo de analista de comunicação social em 2013 e 2019.

Portaria PGR/MPU nº 302, de 24 de maio de 2013 ¹⁸	Portaria nº 83, de 16 de setembro de 2019 ¹⁹
<p>1. Coletar, produzir, revisar e editar notícias voltadas à divulgação oficial pelos vários meios de comunicação;</p> <p>2. prestar assessoramento em atividades específicas de jornalismo e de assessoria de imprensa;</p> <p>3. acompanhar e analisar mídias divulgadas a respeito da instituição;</p> <p>4. desenvolver o planejamento da comunicação institucional;</p> <p>5. propor novos canais de comunicação;</p> <p>6. identificar e analisar as necessidades institucionais quanto à criação de identidades visuais e de campanhas;</p> <p>7. criar e desenvolver peças para campanhas publicitárias;</p> <p>8. implementar ações de publicidade, propaganda, <i>marketing</i> e projetos institucionais;</p>	<p>1. Coletar, produzir, redigir, revisar e editar conteúdo voltado à divulgação pelos veículos de comunicação institucionais internos e externos;</p> <p>2. prestar assessoramento e apoio às atividades institucionais específicas de jornalismo;</p> <p>3. prestar assessoria de imprensa;</p> <p>4. acompanhar e analisar conteúdo de comunicação institucional divulgado na mídia;</p> <p>5. fazer cobertura fotojornalística e de videojornalismo para produção de conteúdo de comunicação institucional;</p> <p>6. gerenciar e apoiar a produção de vídeos institucionais;</p> <p>7. propor novos canais de comunicação institucional;</p>

¹⁸ <http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/20322/PORTARIA%20PGR-MPU%20N%c2%ba%20302-2013.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Acesso em 19 de junho de 2022.

¹⁹

http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/188036/PT_PGR_MPU_2019_83.pdf?sequence=3&isAllowed=y. Acesso em 19 de junho de 2022.

Portaria PGR/MPU nº 302, de 24 de maio de 2013 ¹⁸	Portaria nº 83, de 16 de setembro de 2019 ¹⁹
<p>9. elaborar projetos de leiaute para sítios web;</p> <p>10. gerenciar o conteúdo web;</p> <p>11. gerenciar redes sociais da instituição;</p> <p>12. planejar, coordenar, orientar e controlar as ações de relações públicas;</p> <p>13. planejar programas de comunicação;</p> <p>14. realizar diagnósticos, estudos, pesquisas, levantamentos e relatórios para avaliação e aprimoramento das ações de divulgação e comunicação social;</p> <p>15. aplicar normas de ceremonial e protocolo;</p> <p>16. planejar, organizar e executar eventos institucionais;</p> <p>17. definir, buscar e entrevistar fontes de informação;</p> <p>18. apurar, pesquisar, selecionar e confrontar dados, fatos e versões;</p> <p>19. redigir textos jornalísticos;</p> <p>20. realizar registros fotográficos e audiovisuais;</p> <p>21. ilustrar matérias jornalísticas;</p> <p>22. revisar os registros da informação;</p> <p>23. editar, questionar, interpretar e hierarquizar a informação;</p> <p>24. planejar a distribuição das informações;</p> <p>25. abastecer e acessar banco de dados, imagens e sons;</p> <p>26. acordar <i>briefing</i>;</p> <p>27. delinear diretrizes e planejar mídia do projeto;</p> <p>28. levantar dados secundários (estatísticos e informativos);</p> <p>29. identificar e escolher público-alvo;</p> <p>30. contatar fornecedores, jornalistas e mídia;</p> <p>31. criar <i>press release</i>, artigos, notas, comunicados, sugestão de pauta, jornal interno; e</p> <p>32. atuar em projetos de comunicação.</p>	<p>8. gerenciar estudos e pesquisas para aprimoramento da comunicação institucional;</p> <p>9. criar e gerenciar instrumentos de mensuração de resultados de ações em comunicação;</p> <p>10. analisar necessidades, planejar e gerenciar ações de publicidade e propaganda;</p> <p>11. gerenciar e apoiar a criação de identidades visuais e campanhas publicitárias para divulgação institucional;</p> <p>12. gerenciar e apoiar a criação de projetos gráficos para publicações institucionais;</p> <p>13. propor e gerenciar, em conjunto com profissionais de TI, o desenvolvimento de soluções web em comunicação institucional;</p> <p>14. gerenciar o conteúdo de comunicação institucional em plataformas digitais;</p> <p>15. gerenciar redes sociais da instituição;</p> <p>16. gerenciar e apoiar ações de relações públicas;</p> <p>17. fazer a gestão de bancos de imagens, áudios e vídeos de comunicação institucional;</p> <p>18. desenvolver planejamento em comunicação institucional;</p> <p>19. planejar e executar projetos de comunicação institucional.</p>

Fonte: Elaboração própria.

A Portaria PGR/MPF nº 918, de 18 de dezembro de 2013, formaliza a primeira Política Nacional de Comunicação Social do MPF, assim como previsto no escopo do projeto. O documento traz princípios, diretrizes, cria expressamente um Sistema de Comunicação (Siscom) e define suas atividades. Entre estas estão: assessoria de imprensa, audiovisual, comunicação digital, comunicação interna, publicidade e relações públicas. Esse documento apresenta similaridades com o que são chamadas de áreas de comunicação no Decreto nº 7.379/2010, que alterou o Decreto nº 6.555/2008.

A partir de 2013, o Siscom passa a ser formalmente composto pela Secretaria de Comunicação Social (Secom), como unidade central, pelas Assessorias de Comunicação Social (Ascoms) das Procuradorias Regionais da República e das Procuradorias da República nos Estados.

Dois meses depois são aprovados o Manual de Redes Sociais (Portaria PGR/MPF nº 106 de 18 de fevereiro de 2014) e o Guia para o Relacionamento com a Imprensa (Portaria PGR/MPF nº 107 de 18 de fevereiro de 2014). O primeiro trata de práticas de comunicação relacionadas ao Twitter, Facebook e YouTube – não há menção ao Instagram. Orienta sobre quem seguir, ferramentas de monitoramento, regras de convivência, responsabilidades.

O Guia de Relacionamento com a Imprensa traz em sua redação a constatação de um avanço da comunicação social do MPF em decorrência da sua estruturação em todas as unidades gestoras. Afirma que a divulgação institucional cumpre o papel de informar à imprensa sobre os fatos relativos à atuação do MPF e à “sociedade sobre o trabalho desenvolvido pelo órgão, por meio do site institucional, das redes sociais e dos programas de rádio e TV”. Um tópico é destinado a tratar exclusivamente do papel do assessor de comunicação social e ressalta a sua gama de atribuições que vão desde a criação de peças gráficas e o registro audiovisual até a assessoria de imprensa, passando por atividades de relações públicas, comunicação digital e comunicação interna” (Portaria PGR/MPF n.º 107 de 18 de fevereiro de 2014, 2014, pp. 3–4).

Após trabalho desenvolvido pelo Sicom, que contou com duas consultas públicas internas, a Política de Comunicação Social foi atualizada por meio da Portaria nº 59, de 1º de fevereiro de 2019. Houve uma revisão e reorganização do Manual de Redação de Comunicação Social, abordando orientações para Intranet, Internet, rádio e televisão. Dois novos manuais foram produzidos relacionados ao uso de redes sociais, visando à substituição

do manual aprovado em 2014, no entanto não ocorreu revogação expressa da Portaria PGR/MPF nº 106/2014. Os novos documentos foram intitulados de Manual de Conduta para Uso de Contas Pessoais em Redes Sociais por Integrantes do MPF e de Gestão de Contas do MPF em Redes Sociais — este voltado apenas às áreas de comunicação social.

Matéria divulgada na Intranet à época destaca que a revisão levou em consideração o alinhamento com a Política de Comunicação Social do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), o Planejamento Estratégico Institucional, os princípios da Administração Pública e o Regimento Interno. Os processos comunicacionais foram expressamente considerados meios de abertura do MPF à sociedade, essenciais para a promoção da transparência e da participação. Entre as mudanças, houve a inclusão da diversidade como princípio da comunicação social.

Na versão atualizada da política, consta a previsão do que são consideradas ferramentas tecnológicas de comunicação social: sítios do MPF, intranets, mural, e-mail institucional, *popup*²⁰, planos de fundo dos computadores institucionais. A inclusão do último elemento decorreu de reclamações quanto à alteração automática do uso de planos de fundo em campanhas ou ações institucionais, sendo consideradas agressivas, principalmente por membros da instituição. Mesmo após a permissão expressa de possibilidade alteração, não há prática de uso de planos de fundo nas estratégias nacionais de comunicação.

A norma estabelece que qualquer veículo de comunicação institucional, inclusive perfis em mídias sociais, seja criado, produzido, editado e divulgado pelos setores de comunicação social do MPF. A portaria cita, como diretrizes da comunicação, a avaliação continuada de resultados, com definição de indicadores e realização de pesquisas, bem como a capacitação de membros e servidores para o aperfeiçoamento de aptidões relacionadas à comunicação.

A política estabelece a adoção de logomarca única, a ser aplicada em todos os produtos de comunicação de divulgação institucional, cujo modelo e normas de utilização constam em Manual de Identidade Visual. A proibição ao uso de submarcas é parte da estratégia de fortalecimento da imagem institucional perante o público externo. No entanto, alguns órgãos

²⁰ Janela que se abre automaticamente no navegador mediante a uma ação do usuário.

ainda permanecem com suas marcas como a Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão (PFDC) e a Ouvidoria do MPF.

Criado formalmente em 2013, apenas seis anos depois, o Sistema de Comunicação Social passou a contar com a Assessoria de Comunicação e Informação (Asscolinf) da PFDC, na revisão da política ocorrida em 2019 (Política Nacional de Comunicação Social do Ministério Público Federal, 2019). Atualmente, o Siscom é formado por 33 Assessorias de Comunicação e a Secretaria de Comunicação Social. Esse sistema é considerado a base da análise para a concepção da gestão infocomunicacional desta tese.

Em setembro 2019, outro instrumento normativo importante para a comunicação social do MPF é institucionalizado. O Regimento Interno do Gabinete da Procuradora-Geral da República é aprovado, por meio da Portaria PGR/MPF nº 786/2019, na qual consta pela primeira vez um capítulo para tratar do rol de atribuições da Secretaria de Comunicação Social e das Assessorias de Comunicação Social, do Siscom/MPF. Em 2020, houve a revogação da Portaria PGR/MPF nº 786/2019, com a edição da Portaria PGR/MPF nº 40, de 24 de abril de 2020, que manteve o capítulo destinado à comunicação social. Uma análise mais detalhada das atribuições constantes nesse normativo, com foco no uso de plataformas digitais, fará parte do modelo de análise.

Desde 2010, observou-se a implementação de uma cultura de planejamento, gestão de projetos e de processos em toda a instituição. Entre as medidas que impulsionaram essa nova cultura, esteve o fortalecimento do papel nacional das secretarias, que se localizam na unidade administrativa central – a Procuradoria-Geral da República. A Portaria PGR nº 3, de 4 de janeiro de 2013, determinou a partir de 1º de março daquele ano um novo modelo organizacional, considerado mais adequado à complexidade, tamanho e desafios do MPF. O desenho teve como base proposta da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Em 2014, houve a tentativa de elaboração de um Plano Diretor de Comunicação (PDC) para o MPF, com a realização de uma série de oficinas, mas a iniciativa não foi adiante. Por outro lado, a Secom elaborou outro instrumento de planejamento chamado Painel de Contribuição, considerado documento de alinhamento das atividades setoriais ao planejamento institucional.

Até dezembro de 2021, dois painéis foram elaborados: biênio 2016-2017; e outro para o biênio 2018-2019, que teve sua vigência prorrogada até 2021. Em ambos, foi prevista a elaboração do PDC. É fundamental aprofundar alguns pontos desses documentos que demonstram as principais estratégias de gestão voltadas ao aprimoramento da comunicação do MPF.

Segundo informações divulgadas na Intranet, entre as iniciativas e os projetos estratégicos para o MPF para o biênio 2016-2017, de responsabilidade da Secom, estavam a implementação de um novo portal de informações do MPF, a unificação das intranets, a realização de nova pesquisa de imagem, o mapeamento dos macroprocessos internos, a atualização da Política de Comunicação e o lançamento do Catálogo de Serviços da Comunicação.

No painel vigente deste 2018, as iniciativas foram classificadas em seis objetivos de contribuição: ampliar o alcance dos canais de comunicação do MPF; desenvolver e apoiar a implementação de padrões nacionais para ações, canais e produtos de comunicação do MPF; aprimorar a comunicação social de forma efetiva e integrada, prezando pela transparência, economicidade e sustentabilidade nas soluções propostas; fortalecer a comunicação com os diversos públicos de interesse; disseminar as políticas e os manuais relacionados à comunicação social; e fomentar a capacitação do corpo técnico do MPF em temas, ferramentas e sistemas afetos à área de comunicação social. Entre as principais iniciativas constavam a padronização e reestruturação da intranet nacional, elaboração de campanhas institucionais, a realização de capacitação do público interno e a implantação do Sistema de Atendimento a Jornalistas (SAJ) – plataforma digital de atendimento e relacionamento com profissionais da imprensa, lançado em 10 de fevereiro de 2020²¹. Embora presente no painel de contribuição, diversas iniciativas foram prejudicadas por conta da pandemia e da mudança de gestão.

O SAJ foi criado para permitir a gestão das demandas provenientes de jornalistas. Uma das suas vantagens é a criação de uma base de dados de jornalistas que fazem a cobertura do órgão, bem como prevê o envio de divulgações feitas pelo MPF – funcionalidade que não está em funcionamento, devido à necessidade de ajustes no seu desenvolvimento. Um dos

²¹ <http://www.mpf.mp.br/pgr/noticias-pgr/mpf-lanca-sistema-de-atendimento-a-jornalistas>

obstáculos ao uso do sistema pelo repórter é a facilidade de acesso às Assessorias de Comunicação via WhatsApp e correio eletrônico, bem como a resistência do uso pelos próprios comunicadores públicos. Desenvolvida para subsidiar de novas informações o corpo técnico da comunicação, a PD passou a ser mais um local de registro das atividades do que de relacionamento direto com os jornalistas. Além disso, o SAJ é uma das ferramentas mais prejudicadas por conta da falta de governança da Secom relativa ao uso das suas plataformas digitais da comunicação. O apoio para o desenvolvimento e inovação da ferramenta fica sob a responsabilidade de um servidor, gestor da plataforma.

Outro indicador refere-se ao Sistema Nacional de Pedidos (SNP), considerado uma PD de atendimento das demandas de comunicação do público interno, no qual consta o Catálogo de Serviços da Comunicação. Através do SNP chegam os pedidos de divulgação de ações e atividades, bem como é possível solicitar a avaliação do atendimento. Desse modo, permite o monitoramento o grau de satisfação dos demandantes acerca do trabalho desenvolvido pela Secom e por cada assessoria de comunicação que compõe o Siscom.

Em acesso ao Sistema Eletrônico de Governança e Gestão Estratégica (Sigov)²² do MPF, constam 19 indicadores de eficácia, eficiência e efetividade, de gerenciamento da Secom. A maioria deles mensurável a partir do uso de uma plataforma digital, tais como o SAJ, SNP, Facebook, Twitter, Instagram, site. Um dos indicadores é o percentual de unidades aderentes às plataformas nacionais de comunicação, compostas pela Intranet nacional, o Portal do MPF, a Página Eleitoral e o Mural Digital – este último teve a contratação encerrada em 2021, em virtude da pandemia da Covid-19.

Uma das consequências desse papel é a responsabilidade quanto à gestão de recursos orçamentários a serem utilizados por todo o Siscom, ou seja, por todas as assessorias de comunicação social do MPF. Contratos de serviços de clipagem de notícias locais e de banco de imagens, por exemplo, são autorizados pela Secom, que descentraliza os recursos para efetuação da contratação e do pagamento.

Essas contratações devem ser feitas conforme a Lei nº 8.666/1993, a Lei nº 10.520/2002, o Decreto nº 5.450/2015 e o Decreto nº 9.507/2018 – tratadas na subseção anterior. Além disso, a Instrução Normativa (IN) nº 2, de 19 de fevereiro de 2019, dispôs sobre a contratação

²² Acesso em 7 de maio de 2021.

de serviços de execução indireta, com dedicação exclusiva de mão de obra, ou seja, quais serviços podem ser terceirizados em diversas áreas do MPF. A IN nº 2/2019 ressaltou a necessidade de consonância dessas contratações com o planejamento estratégico e com premissas relacionadas à melhoria contínua da qualidade de gasto, economicidade, priorização das despesas, efetividade, transparência e critérios e práticas de sustentabilidade.

O normativo traz em seu artigo 6º, alínea k, a seguinte redação:

k) Área de Ocupação Serviços de Comunicação Social: o conjunto de categorias profissionais, mediante disponibilização de mão de obra terceirizada, que desempenham atividades relacionadas aos serviços de elaboração de roteiro, edição de vídeo, finalização de vídeo, operação de áudio, orientação pedagógica voltada às atividades da Turminha do MPF, programação visual, registros fotográficos e revisão de texto (Instrução Normativa n.º 2, de 19 de fevereiro de 2019, 2019).

A Secom é responsável pelo controle do orçamento e dos investimentos relacionados à área de comunicação. Destaca-se que as 34 áreas de comunicação social do MPF se encontram fisicamente separadas, mas unidas em um sistema comunicacional no qual estão envolvidos recursos humanos, financeiros e tecnológicos. São profissionais que divulgam o trabalho dos mais de mil procuradores responsáveis pela atuação do MPF.

3 Transformação digital dos departamentos de comunicação

Na chamada Sociedade em Rede (Castells, 2016), recairá em todas as organizações e seus setores, inclusive nos departamentos de comunicação, a transformação digital ao ser entendida como “o processo que orienta a cultura, a estratégia, as metodologias e as capacidades de uma organização a partir das tecnologias digitais” (Cuenca-Fontbona et al., 2020, p. 78).

Na quarta revolução industrial (Gasca-Hurtado & Machuca-Villegas, 2019), todas as empresas serão de tecnologia direta ou indiretamente (Walker et al., 2018), pois uma empresa não sobrevive longe do uso das tecnologias da informação e comunicação. Com a convergência tecnológica (Jenkins, 2013) e a criação constante de novas formas de comunicação, os departamentos de comunicação social têm sido desafiados a se adaptarem e a criarem novas fluxos de informação e comunicação para atingirem os públicos de interesse.

Apesar da importância do processo de digitalização, raramente o tema tem sido discutido em investigações, sendo que três seriam as dimensões de ferramentas e serviços digitais na comunicação corporativa: (i) atividades primárias de criação de valor a partir da gestão e execução da comunicação com stakeholders externo e internos; (ii) atividades de suporte funcional voltadas para tarefas de alinhamento de comunicação e objetivos de negócios, monitoramento e gestão de ativos digitais; e (iii) atividades de suporte genéricas focadas em fluxos de trabalho, cumprimento de tarefas, gestão de recursos humanos e de equipe (Brockhaus et al., 2022).

A implementação de plataformas digitais, nos seus mais diferentes escopos, carrega em seu bojo a redefinição de rotinas organizacionais, culturas, estruturas, habilidades e conhecimentos, sendo a CommTech uma dimensão emergente, que abrange a construção de uma infraestrutura de suporte digital para comunicações (Brockhaus et al., 2022; Page Society Research Working, 2019; Zerfass et al., 2020).

As PDs possuem uma lógica de atuação para a mediação, a geração de fluxos informacionais estruturados, caracterizados por sua visibilidade e pelo “resultado das atividades e tarefas desenvolvidas de forma repetitiva no ambiente organizacional, apoiados por procedimentos e especificações claras” (M. L. P. Valentim, 2010, pp. 18–19).

Quando se fala em medição do impacto das TIC, valores de negócio e benefícios tornam-se sinônimos, podendo ser classificados como tangíveis (financeiros) e intangíveis ou suaves (não financeiros). Os objetivos de gestão para a implantação de projetos de TIC transitam entre os transacionais, informacionais, estratégicos e infraestruturais (Saleem et al., 2020). Desse modo, o uso de plataformas digitais traz a ideia de uma organização da informação que possa auxiliar na prestação de contas, com o maior controle das práticas de linha de frente, no aumento da vantagem competitiva, no melhor desempenho organizacional e humano.

Nos departamentos de comunicação, a transformação digital ocorre paralelamente com a consolidação da Internet como ferramenta de comunicação e troca de informações, com destaque para o uso constante de redes sociais (Baca et al., 2016; Foroudi & Montes, 2017; Rincon & Ortúñoz, 2018), e de outras ferramentas digitais destinadas ao controle do fluxo informacional e de relacionamento com seus diversos públicos (Androutsopoulou et al., 2019).

E é que houve uma gradual predisposição nas últimas décadas para o tratamento conjunto das relações públicas e gestão da comunicação, entendendo-as como algo semelhante, ou intimamente relacionado; ou pelo menos, que eles deveriam trabalhar juntos (Rivero Hernández, 2017, p. 165) (tradução nossa)²³.

No âmbito da comunicação social, é perceptível a atratividade de pesquisadores por temáticas que envolvam estratégias de comunicação ou de *marketing* voltadas ao fortalecimento da imagem das organizações e seus produtos perante seus públicos-alvo, como Ibrahim, Ismail, Amer, & Jani (2019). Os pontos centrais das pesquisas têm sido assim estratégias de negócios ou de comunicação – o que Soriano et al. (2018) chamam de práticas de comunicação – a maioria relacionada ao uso de plataformas de mídias sociais, como blogs, Facebook, Twitter e YouTube (Allagui & Breslow, 2016; Bao et al., 2019; Costa-Sánchez & Míguez-González, 2018; De las Heras-Pedrosa et al., 2019; Ems & Gonzales, 2016; Fernandez Rincon & Hellín Ortúñoz, 2018; Foroudi & Montes, 2017; He & Pedraza, 2015; Martínez-Rolán & Piñeiro-Otero, 2017; Sánchez-Villar, 2019; Sandham & Fuller, 2020; Túñez López et al., 2016).

²³Texto original: *Y es que se ha visto una predisposición gradual en las últimas décadas hacia el tratamiento conjunto de las relaciones públicas y la dirección de comunicación, entendiéndolas como algo similar, o muy relacionado; o como mínimo, que deben trabajar unidas.*

Alinhando-se a esta investigação em recente pesquisa publicada em julho de 2022 sobre a digitalização na comunicação corporativa, Brockhaus et al. (2022) identificaram três áreas inter-relacionadas: o uso de tecnologias digitais para relações com stakeholders em geral; plataformas e táticas de mídias sociais em particular; e big data, automação e inteligência artificial.

Estudos sobre a transformação digital e jornalismo relatam impactos profundos nos valores jornalísticos tradicionais, onde os veículos de comunicação abrem gradativamente mão do seu papel de *gatekeepers*. Criados para privilegiar o lucro e o viral, os *gatekeepers* algorítmicos passam a contribuir para a disseminação de desinformação, impactando a sociedade em questões sociais, políticas, econômicas e sanitárias (Bell & Owen, 2017). Esses algoritmos, ao serem criados por pessoas, são eivados de preconceitos e desvios morais, como racismo e sexism (Rossetti & Angeluci, 2021; Russell, 2019).

As PDs acarretam ainda em rupturas do modelo de negócio tradicional da indústria de notícias com a perda da autoridade do jornalista como fonte de informações, em decorrência dos *prosumers*. As mídias sociais passaram a controlar dados pessoais e o processo de distribuição das notícias, o que impactou na perda de subsídio publicitário (G. C. da Silva et al., 2020). Inicialmente, houve uma aposta em relação ao uso das mídias sociais na esperança de que os veículos de comunicação fossem retribuídos pela divulgação de seus conteúdos nessas plataformas digitais – o que não se mostrou realidade. Viram, porém, a necessidade de investir em suas próprias plataformas digitais e de buscar assinantes por meio da produção diversificada e atrativa de novos conteúdos para manutenção de um novo modelo jornalístico, baseado em multiplataformas.

No caso das relações públicas digitais mais especificamente, há a preponderância de pesquisas voltadas às estratégias de relacionamento entre instituições e seus diversos públicos. Estudos publicados especificamente sobre o tema, entre 2008 e 2014, observaram uma mudança na perspectiva das pesquisas, que passaram da funcional (período de 1960 e 1980) para a co-criacional (a partir de 1990), abrangendo as teorias dialógicas, de excelência, situacional e das partes interessadas. Segundo Huang, Wu, & Huang (2017), são três os estágios para o desenvolvimento da pesquisa em relações públicas digitais.

O primeiro é chamado de estágio de brotamento (1992-2003), no qual os pesquisadores descrevem a internet de forma geral, sem rigor acadêmico e sem estruturas teóricas, sendo

site e e-mail os dois mais frequentes estudos sobre formas de mídia. O segundo é a etapa de diversificação (2004-2007), no qual a internet é estudada como meio de comunicação. É nesse período que são criados os blogs (2004) e mídias sociais como o Facebook (2004), Youtube (2006) e o Twitter (2007). Nesse período, as mídias sociais e os sites organizacionais passam a ser os principais objetos de estudos. O terceiro estágio, que se inicia em 2008 e vai até os dias atuais, corresponde a fase de avanço, que examina o potencial das mídias sociais, que passam a alcançar não só pessoas, mas diversas organizações com a criação de suas contas oficiais. Segundo esses autores, até 2014 não houve contribuições teóricas radicais.

Em uma realidade de escassez de mão de obra qualificada na administração pública, os profissionais de comunicação acabam por serem multitarefas (S. R. Moura & Carneiro, 2016) e incorporando o uso de plataformas digitais como ferramentas de trabalho, sem o conhecimento necessário para utilizá-las mais estrategicamente. Muitos profissionais as percebem como um instrumental, sem serem capazes de compreender a mudança no paradigma comunicacional, estando imersos no jornalismo analógico, ou seja, a informação segue se difundindo em uma bimedialidade (texto e imagem) e em uma narrativa linear (Baca et al., 2016).

Para redigir um texto, no ambiente digital, é essencial que os profissionais saibam técnicas como otimizar mecanismos de busca e para mídias sociais, o que tem feito surgir cargos como o de editor de engajamento e editor de redes sociais em redações.

Em uma única saída deve apurar dados para produção de textos; captar imagens e áudio, editando-os para internet ou para programas televisivos ou radiofônicos (Kischinhevsky, 2010; S. R. Moura & Carneiro, 2016, p. 54).

Kischinhevsky (2010) registrou que, em 2008, o jornal O Globo passou a disponibilizar a todos os repórteres equipamentos, como telefones câmaras e gravadores digitais para que produzissem fotos, vídeos de curta duração, relacionadas às suas respectivas pautas – o que teria ocorrido também com diversos veículos da grande imprensa. A orientação era que o material seria utilizado para alimentar a área multimídia do site, no entanto, nada teria sido dito sobre como lidar com o excesso de trabalho decorrente dessa nova proposta de trabalho.

Essa é a realidade de departamentos de comunicação do setor público, que, muitas vezes, com equipes pequenas tiveram que multiplataformizar suas atividades, criando perfis em diversas mídias sociais como Facebook, Instagram, Twitter e YouTube.

A mudança na lógica produtiva torna-se um fardo excepcionalmente pesado se considerarmos a construção de uma cultura identitária do jornalista, como um profissional abnegado, movido pelo interesse público e de prontidão 24 horas por dia, sete dias por semana (Kischinhevsky, 2010, p. 3).

Assim as plataformas digitais podem ser vistas como parte de um *kit* de ferramentas de comunicação (Wolf & Archer, 2018) ou como parte da lógica de atuação, baseada na convergência midiática. É fato que os papéis, funções e estruturação organizacional dos departamentos de comunicação passam necessariamente pelo uso das plataformas sociais, notadamente as redes sociais.

Os editores estão fazendo microajustes em todas as histórias para obter um melhor ajuste ou melhor desempenho em cada saída social. Isso inevitavelmente muda a apresentação e o tom do próprio jornalismo. Os editores podem dizer que as métricas são apenas um indicador de desempenho e que os valores fundamentais de uma organização de notícias não são moldados por eles. No entanto, o papel central dos estrategistas de audiência e editores de plataformas sociais na decisão de quais histórias são encomendadas está aumentando. Um editor disse que, se a equipe de audiência acha que uma história não funcionará, ela pode não ser publicada (Bell & Owen, 2017, p. s/n)(tradução nossa)²⁴.

Segundo Rivero Hernández (Rivero Hernández, 2017), seis seriam as áreas de atuação desses departamentos: relações públicas institucionais, mídia, eventos e protocolo; comunicação interna; promoção, divulgação e admissões; mídia (redes internas e sociais); patrocínios, alianças e arrecadação de fundos; e o design do setor, que abrange funções para o bom desempenho do departamento. A missão dessas áreas deve abranger o planejamento, o desenvolvimento, o gerenciamento e a supervisão dos processos de comunicação, para o fortalecimento do sentido de pertencimento e fidelização de seus públicos, tornando visível o trabalho institucional, tanto interna quanto externamente. Cabe salientar ainda que, entre as funções desses setores, está a disseminação de informações corretas voltadas a cidadãos, jornalistas e cientistas, entre outros (Salinas, 2016).

²⁴ Texto original: Publishers are making micro-adjustments on every story to achieve a better fit or better performance on each social outlet. This inevitably changes the presentation and tone of the journalism itself. Publishers might say that metrics are only one indicator of performance, and that the core values of a news organization are not shaped by them. However, the central role of audience strategists and social platform editors in deciding which stories are commissioned is increasing. One publisher said that if their audience team doesn't think a story will perform, it may not be assigned.

Não há uma definição de um modelo estrutural dominante. Geralmente a estrutura departamental é baseada no público e no mercado, sendo eficaz aquela capaz de se adaptar a necessidades internas e externas. Essas foram algumas das conclusões do estudo conduzido, em 2017, pela *Research Foundation of International Association of Business Communications* (IABC). Baseados na Teoria da Excelência em Relações Públicas (Grunig, 2011) e em teorias da administração, Moss, Likely, Sriramesh e Ferrari (2017) entrevistaram chefes de departamentos de comunicação dos cinco continentes: Ásia, África, Europa, América Latina e América do Norte. Entre as principais atividades desses setores, 71,2% destacaram as atividades baseadas na web. Um dado importante desse estudo é que, das 278 organizações estudadas, 145 (60%) possuíam até 10 empregados nos departamentos de comunicação, apenas 32 informaram possuir mais de 50.

A noção de estrutura organizacional (às vezes chamada de arquitetura organizacional) pode ser vista como um conceito multifacetado. Normalmente, a estrutura compreende, por um lado, os papéis físicos e as relações entre os elementos componentes de uma organização, mas também delineia as linhas de comando e controle, a estrutura para distribuição de recursos e, do ponto de vista da comunicação, o canal ao longo do qual a informação é disseminada e coletada dentro da organização. Apesar da considerável importância atribuída à questão da estrutura e do design estrutural entre os estudiosos da administração, não é um tópico que ganhou muita força na literatura de relações públicas (Moss et al., 2017, p. 81)²⁵.

A Teoria da Excelência, de James Grunig (2011), é considerada a primeira grande investigação coletiva na área de relações públicas. Dez princípios genéricos descrevem as características de programas de relações públicas para demonstrar tanto o valor desses departamentos para a organização quanto para a sociedade. São eles (Grunig, 2011, pp. 53–68):

1º) Participação da chefia de RP nos processos de gestão estratégica da organização (tomada de decisões) e definição de programas de comunicação a partir da identificação de públicos estratégicos;

²⁵ Texto original: The notion of organizational structure (sometimes referred to as organization architecture) can be seen as a multifaceted concept. Typically, structure comprises on one hand the physical roles and relationships between the component elements of an organization but also delineates the lines of command and control, the framework for distribution of resources and, from a communication perspective, the conduit along which information is both disseminated and collected within the organization. Despite the considerable importance attached to question of structure and structural design amongst management scholars, it is not a topic that has gained much traction within the public relations literature.

- 2º) A chefia de RP se reporta diretamente aos diretores executivos, sendo considerado membro da coalização dominando da organização;
- 3º) A diversidade está incorporada em todos os papéis de RP (gênero, raça, etnia e culturas diversas).
- 4º) A unidade de Relações Públicas é chefiada por um gerente, e não por um técnico;
- 5º) O chefe de RP deve ter o conhecimento necessário para exercer o papel gerencial para que a área tenha uma função gerencial;
- 6º) Um único departamento coordena a função de comunicação integrada;
- 7º) Relações públicas como função gerencial separada de outras funções organizacional;
- 8º) Programas de comunicação desenvolvidos para públicos específicos são baseados no modelo simétrico ou de motivos mistos;
- 9º) Os gestores de relações públicas devem ter o conhecimento necessário para o modelo simétrico de mão dupla, ou então a função de comunicação não terá o potencial para exercer esse modelo de excelência;
- 10º) A cultura organizacional participativa colabora para a comunicação excelente.

Moss et al. (2017, p. 81) explicam que a estrutura dos departamentos de comunicação, quando investigada, geralmente estão no contexto de pesquisas importantes, “como aquelas sobre relações funcionais entre relações públicas e marketing, ou em termos de relatórios de relações públicas e acesso à coalização dominante e influência da liderança ou ao poder dentro das organizações” (*tradução nossa*).

Alguns estudos têm explorado ligações emergentes entre relações públicas e a gestão de informação, ou seja, o processo sistemático de gerenciamento de dados e informações voltado à tomada de decisão. Soriano; Álvarez; Valdés (2018) discutem o termo comunicação estratégica no contexto de alta tecnologia, sendo entendido como o gerenciamento de comunicação entre a organização e seu público, o que não apresenta diferença substancial no que diz respeito ao próprio conceito de relações públicas apresentado pela *Public Relations Society of America* em 2012.

“As relações públicas são um processo de comunicação estratégica que constrói relacionamentos mutuamente benéficos entre as organizações e seus públicos” (Public Relations Society of America, 2012, p. s/n) (tradução nossa)²⁶.

Ligado ao uso de tecnologias digitais, os pesquisadores apresentam o conceito de Inteligência de Relações Públicas, que expressa a necessidade de conhecimento especializado na coleta de informações para aprimoramento de relacionamentos, “a fim de se adaptar a uma mudança ou ambiente incerto” (Soriano et al., 2018, p. 123). Como informações de valor agregado são a base para a tomada de decisões de qualquer pessoa, setor ou instituição, esse é o modo defendido pelos autores de aumentar a capacidade de uma instituição antecipar, influenciar e colaborar com o sucesso de um negócio.

Também relacionada a essa perspectiva de gerenciamento de dados e informações, Pereira Villazon, Portilla Manjon, & Rodriguez Salcedo (2019) analisaram 41 trabalhos para investigar o estado da arte relacionado à gestão de *Big Data* em Relações Públicas. Ao tratarem de aspectos como volume, velocidade e variedade de dados, trazem à discussão conceitos como a veracidade, que representa o grau de confiabilidade das fontes de dados; e o valor, que implica os dados devem ter significado para poder ajudar as organizacionais na tomada de decisão. Reforçam a necessidade de profissionais, como acadêmicos de relações públicas, compreenderem a nova cultura empresarial e econômica na qual a conectividade obriga a redesenhar estratégias de comunicação corporativa.

Villazon et al. (2019) mostram ainda que um dos principais usos de *Big Data* se apresenta na comunicação com audiências específicas. Afirmam que o uso de dados e métricas podem ser eficazes para a análise de padrões, como para a análise da probabilidade preditiva para um evento. No entanto, a qualidade de trabalhos que abordam explicitamente a gestão de *Big Data* em Relações Públicas é escassa. Para eles, se a tendência de os profissionais de relações públicas for a de continuar a não se darem conta do potencial de gestão de dados, corre-se o risco de ficarem ultrapassados em relação a outros campos do conhecimento. É preciso estar atento ao potencial das contribuições da disciplina de comunicação no êxito do sistema de *Big Data* nas organizações.

²⁶ Texto original: “Public relations is a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics”.

Os profissionais de comunicação devem participar na linguagem e na comunicação decorrente do uso *Big Data*, contribuindo na construção dos algoritmos e protegendo a esfera social contra práticas discriminatórias. Os algoritmos não são neutros, são influenciados pelas escolhas pessoais dos seus autores (Holtzhausen, 2016).

Em países como o Canadá, estudos apontam cinco tecnologias como as principais impulsionadoras da economia: realidade virtual e aumentada; tecnologia móvel de quinta geração; impressão 3D; *blockchain*, e Inteligência Artificial (Walker et al., 2018). Observa-se assim que o uso de novas tecnologias, de plataformas digitais, tem sido imposto em virtude do processo de transformação digital que atinge toda a sociedade, devendo ser objeto de maior atenção por parte de pesquisadores, profissionais e, principalmente, gestores de comunicação.

Embora seja uma temática de difícil acesso por pesquisadores, importante considerar o caminho da evolução histórica de cada país no que se refere ao trabalho e uso dos departamentos de comunicação pelas forças governamentais e políticas (Tantivejakul, 2019). Nesse sentido, esta pesquisa ocorreu em meio ao contexto da pandemia da Covid-19, bem como durante um governo considerado de extrema direita, cujo papel esteve voltado a supressão de direitos humanos.

3.1 Mídias sociais como a principal perspectiva de estudos de plataformas digitais

Os estudos trazidos nesta seção decorrem, principalmente, da revisão sistemática de literatura, que buscou interligar comunicação/relações públicas e plataformas digitais. Diante da gama de conteúdo, verifica-se que as mídias sociais têm sido o principal interesse de pesquisadores. Esse olhar apenas tangencia a visão sistêmica na qual se deve observar o papel das plataformas digitais, especialmente das mídias sociais, no âmbito das áreas e atividades que envolvem os departamentos de comunicação social na administração pública.

Não foram identificados, no período de 2015 a 2020, estudos que explorem o aprimoramento dos processos de trabalho, a otimização dos recursos financeiros e até mesmos tecnológicos de departamentos de comunicação. Segundo Kennedy e Sommerfeldt (2015), as abordagens relacionais das pesquisas de relações públicas concentram-se em falhas na capacidade de demonstrar que as mídias sociais vão além da disseminação de informações e permite a ilusão de que promovem diálogo genuíno. Dentro de uma perspectiva pós-

moderna, defendida por eles, no rompimento dessa abordagem, estariam os profissionais de comunicação possuidores do poder decorrente do uso das mídias sociais e de outras diversas plataformas digitais de relacionamento. Capazes de impulsionar a reflexão sobre a ética e obrigações dentro desse sistema de relacionamento, principalmente no setor público.

Poucos estudos caminham nessa perspectiva pós-moderna. Um deles é o de Mosca e Quaranta (2016) que avança na perspectiva relacional ao discutir informação política e participação em sistemas de mídia tradicionais e digitais. Na contramão dessa visão pós-moderna, diversos artigos analisam apenas estratégias de comunicação com a população ou com clientes a partir do uso de redes sociais. Além disso, as mídias sociais são vistas por muitos profissionais de comunicação como ferramentas unidirecionais de disseminação de informações em vez de ferramentas bidirecionais voltadas realmente ao diálogo (Kent & Saffer, 2014).

Ao e Huang (2020) afirmam que o principal objetivo das pesquisas em termos de tecnologia da informação e comunicação tem sido a medição do engajamento em plataformas de mídias e da capacidade de resposta em sites. Esses pesquisadores tratam da comunicação dialógica – construção de relacionamentos efetivos entre organizações e públicos por meio da troca de ideias e opiniões – e apresentam os cinco princípios que têm sido os mais estudados: *loop* dialógico, geração de visitas, utilização da informação, conservação dos visitantes e facilidade de interface (Kent & Taylor, 1998). Ressaltam a importância do estudo dos antecedentes da implementação do diálogo, como o contexto ambiental, o tipo de comportamento de resposta organizacional, tipo de organização e características, orientação de diálogo *on-line*, tipo de crise, suporte emocional, competências do profissional, a idade do usuário, o nível de responsabilidade percebido e entendimento de TICs. A Tabela 2 traz um resumo de como vem sendo estudados os princípios dialógicos.

Quadro 3 - Cinco princípios dialógicos adaptados de Kent e Taylor (1998)

Nome do princípio	Descrição	Medição
<i>Loop</i> dialógico	O <i>loop</i> dialógico indica um canal para o público propor perguntas a uma organização e a organização a responder a essas perguntas, Kent e Taylor (1998) enfatizaram que deve haver um membro da organização treinado em diálogo e que ele / ela deve estar sempre disponível para responder às perguntas	Comportamentos de <i>retweet</i> , oportunidades de resposta do usuário, votação de questões, pesquisa de opinião, informações regulares, informações de contato,

Nome do princípio	Descrição	Medição
	dos públicos. Pode ser considerada uma comunicação <i>on-line</i> assimétrica bidirecional que incorpora interatividade.	formulários de feedback, senso de comunidade, caixa de sugestões.
Utilidade da informação	As organizações devem fornecer informações abordando os interesses, valores e preocupações de diferentes públicos. As informações devem incluir tópicos históricos e em andamento, com estruturas claras e fácil de encontrar alta acessibilidade.	Perfis organizacionais, missões e visões, regras organizacionais, disponibilidade de perguntas frequentes, <i>links</i> para fontes externas, quadros de mensagens.
Facilidade de interface	A plataforma baseada em TIC deve ser bem-organizada para que os visitantes entendam e encontrem informações. É um pré-requisito do diálogo <i>on-line</i> , pois sites que não são amigáveis (o suficiente) podem desencorajar os visitantes a retornarem e se envolverem no diálogo.	Mapa do site, <i>link</i> interno, função de pesquisa, pequeno número de gráficos, <i>streaming</i> de áudio / vídeo real.
Geração de visitas de retorno	As organizações devem tentar atrair visitantes para revisitar seus sites <i>on-line</i> , atualizando constantemente informações e estratégias interativas (por exemplo, formatos de perguntas e respostas). Pode ser considerado como uma base do gerenciamento de relacionamentos <i>on-line</i> , permitindo interações repetidas entre organizações e públicos, o que incentivaria a confiança.	Convites para devolução, <i>links</i> para fóruns de notícias ou informações sobre eventos, perguntas e respostas, informações para download ou solicitadas e função de favoritos agora etc.
Conservação de visitantes	A organização deve valorizar seus visitantes e tentar mantê-los no site em vez de perdê-los, o que também foi conceituado como viscosidade.	Fornecer informações importantes e atraentes na primeira página, <i>links</i> para outras plataformas da organização baseadas em TIC, navegação no site, tempo de carregamento curto, postagem da última atualização.

Fonte: Ao e Huang (2020, p. 4).

Fato é que pesquisadores de diversos países estão estudando as mídias sociais, seja pelo potencial financeiro ou de envolvimento social e político. Allagui e Breslow (2016) investigaram quatro campanhas de relações públicas premiadas que utilizaram, o que eles chamam, de uma variedade de plataformas de mídias sociais. Destacaram conceitos como engajamento, tom, autoridade, atenção, interação, relacionamento e participação que vêm

sendo substituídos por elementos como número de curtidas, ROI e o valor equivalente de publicidade.

Na Polônia, pesquisa indicou o aumento da atividade em plataformas de redes sociais como parte da melhoria da governança de comunidades rurais (Krzysztof, 2019). O Twitter foi analisado como ferramenta de comunicação com os cidadãos e melhoria de resultados governamentais em 500 cidades norte-americanas (Feeney et al., 2020). Em Barcelona, Huertas e Oliveira (2019) estudaram mensagens feitas por empresas de turismo pelo Twitter após ataques terroristas à cidade, com o propósito de investigar como esse setor lida com essas situações. É possível identificar ainda estudos sobre aspectos comunicacionais entre consultorias virtuais e seus usuários (Li & Mao, 2015).

Embora a transformação digital tenha chegado aos departamentos de comunicação, falta capacidade de análise mais aprofundada dos dados produzidos, coletados, de modo a gerar conhecimento e transformações sociais positivas, como a criação de comunidades colaborativas, de redes de conhecimento e de espaços dialógicos (Kent & Saffer, 2014).

É inerente à formação dos profissionais de comunicação o desenvolvimento de habilidades relativas à análise e à conexão de informações e pessoas para a construção de narrativas que expressem a verdade dos fatos e as suas consequências – um dos maiores desafios agora é saber como utilizar essa infinidade de dados.

As inovações tecnológicas, inclusive, o uso de inteligência artificial para a produção de notícias, devem ser acompanhadas pelos profissionais de comunicação, a fim que fomentem a discussão de aspectos éticos, bem como reflexão sobre o novo perfil profissional que vem sendo requerido em decorrência do avanço informacional. As mídias sociais é uma das principais frentes a serem exploradas.

As competências infocomunicacionais no ambiente digital também são essenciais como parte desse conjunto de elementos a serem explorados neste estudo, como veremos a seguir.

3.2 Os profissionais da comunicação e as competências no ambiente digital

Estudos indicam que as funções de comunicação e relações públicas teriam baixa probabilidade de serem substituídas por inteligência artificial (IA) por serem exercidas a partir de julgamento, interpretação, experiência, confiança, atuação ética e pensamento

estratégico. No entanto, há registro de vários veículos de comunicação utilizando o jornalismo automatizado, como Forbes, ProPublica, Associated Press, Yahoo, The Washington Post, Le Monde (DalBen & D'Andréa, 2016). Os obstáculos para adoção da IA envolvem a própria motivação dos profissionais, a infraestrutura organizacional, a disponibilidade orçamentária, a velocidade e penetração da internet e o enquadramento legal (Sebastião, 2020, p. 98).

Kent, Saffer e Pop (2013, p. 2) defendem que os profissionais de comunicação “devem liderar o uso da comunicação mediada em vez de gastar nosso tempo perseguindo cada nova tendência. Quando tudo o que fazemos é perseguir a última tendência, não avançamos na compreensão genuína da tecnologia e na capacidade de usar a tecnologia para o bem de nossos stakeholders e públicos”. Para eles, as pessoas que inventaram o hardware e o software e que escrevem soluções tecnológicas demonstram mais modéstia, pois entendem o potencial democrático e comunitário dessas ferramentas muito mais do que a maioria dos cidadãos percebe. Criticam, ainda, soluções de uso de mídias sociais apresentadas pelos profissionais de comunicação que os retiram do papel de conselheiros éticos.

Nessa evolução tecnológica, novas competências – ligadas a diferentes níveis de literacia tecnológica – veem sendo requeridas na apuração, produção, edição e distribuição de conteúdo. Houve uma alteração drástica das profissões de comunicação, notadamente dos serviços de notícias. Atualmente, existem diversas opções de escolha na definição da sua estratégica de comunicação: “sites, vídeos, mídias sociais, dispositivos portáteis, blogs, podcasts e até (suspiro) cara a cara”. Quanto ao tema mídias sociais, os profissionais de comunicação que, na maioria, são ambivalentes, sabem que precisam entender como usar essas tecnologias, no entanto, a maioria “não têm certeza de como usá-las de forma eficaz” (Kent et al., 2013, p. 3).

Diante dessa realidade e da necessidade de capacitação dos profissionais de comunicação para um dia liderarem esse processo, discutiremos a diferenciação entre competência e literacia – esta última palavra mais utilizada no contexto europeu (A. M. Silva, 2010).

Literacia pode significar a qualidade ou condição de quem é letrado, processo de alfabetização e conjunto de práticas que demonstram a capacidade de uso de diferentes tipos de material escrito; letramento (Houiss; Villar, 2015). A origem decorre do latim *littera*, que significa letra do alfabeto, carácter de escrita. No espanhol, significa alfabetização, a aquisição

de competências básicas, como ler, escrever e fazer contas. No inglês, a palavra *literacy* pode significar a capacidade de crítica a determinado contexto como alfabetização.

A literacia é uma atividade complexa, principalmente na era das novas tecnologias e dos novos medias, na qual a leitor não precisa ser linear, podendo seguir por diversos caminhos. Pesquisas têm utilizado a expressão letramento digital, em uma perspectiva que se aproxima à aquisição de leitura e escrita em ambiente digital (Botelho-Francisco, 2017). A alfabetização informacional (Alfin) é a área de conhecimento que reúne esses estudos.

Na verdade, pela primeira vez na História, as modalidades da comunicação humana - a escrita, a oralidade e o audiovisual - encontram-se integradas no mesmo sistema. Ser-se letrado no contexto destas tecnologias passa pela compreensão de como as diferentes modalidades se combinam para criar sentido (Furtado, 2012, p.193).

Information Literacy tem sido traduzido no Brasil comumente como “competência informacional” ou “letramento informacional” (J. Borges, 2018; Gasque, 2010). O conceito trabalhado pela Unesco é o de Literacia da Mídia e da Informação (*Media and Information Literacy - MIL*), estando ligado à aprendizagem ao longo da vida e à prática de cidadania ativa. É definida como competências essenciais – habilidade e atitudes – que visam a interação dos cidadãos, a partir da análise crítica, com os meios de comunicação e outros provedores de informações (J. Borges, 2018; Wilson, 2012). Se a literacia mediática é retratada como fundamental para qualquer pessoa, para os profissionais de comunicação faz parte da sua sobrevivência no mercado de trabalho.

Já palavra competência, desde a Idade Média, vem sendo utilizada para denotar incumbência, responsabilidade para julgamento ou emissão de pareceres, em uma concepção eminentemente jurídica (Freitas & Odelius, 2018). Competência tem origem no latim *competere* (lutar, procurar ao mesmo tempo), de *com* (junto) mais *petere* (disputar, procurar, inquirir), conforme traz o dicionário eletrônico ‘Origem da Palavra’ (Loiola, 2013). Seu uso migrou para a área de Psicologia Organizacional em 1970, e foi incorporado à área da Administração na década de 1990, por meio dos estudos organizacionais. Perpassa múltiplas abordagens, não possuindo consenso conceitual e epistemológico (Freitas e Odelius, 2018).

Uma cultura participativa e mediada pela internet pressupõe conhecimento das literacias baseadas no impresso, mas também de novas competências digitais. Nesta pesquisa, literacia e competências são entendidas de maneiras distintas, embora complementares. A

primeira representa o conjunto de competências que envolve entender o que leu, escreveu ou calculou e ter capacidade de analisar isso criticamente. Difere de alfabetização que representa o conjunto de conhecimentos necessários para saber ler, escrever e contar. A literacia apresenta vários níveis de graduação a partir da obtenção de competências, podendo ser vistas como um conjunto coerente de habilidades, conhecimentos, atitudes e resultados ligados ao seu desempenho profissional (Fuller et al., 2018).

Passareli, Silva e Ramos (2014), no livro e-Infocomunicação, trazem um panorama do debate que envolve o termo competências infocomunicacionais. Na obra, Borges (2014) apresenta os conceitos que constituem a base teórica das competências infocomunicacionais no ambiente digital, que abrangem três outras competências: operacional, em informação e em comunicação. Esse modelo vem sendo aperfeiçoado pela autora, mantendo a mesma base (J. Borges, 2018).

A competência operacional relaciona-se com a capacidade de operar computadores, navegador de internet, motores de busca, mecanismo de comunicação e submissão de informações. A competência informacional trata da percepção do indivíduo em relação à necessidade, acesso e avaliação da informação, do inter-relacionamento entre peças de informação e da criação de conteúdo. A competência comunicacional refere-se a mecanismos de estabelecimento de comunicação, criação de laços sociais e conhecimento em colaboração, além da avaliação da comunicação.

Não se identificaram estudos específicos sobre as competências infocomunicacionais de profissionais de comunicação. No entanto, as pesquisas debruçam-se separadamente em competências midiáticas, gerenciais, abordagens ligadas a *soft* ou essencial *skills*, a mídias sociais, à inteligência artificial, à otimização para mecanismos de busca (*Search Engine Optimization – SEO*) e, até mesmo, programação (G. Borges, 2021; Doyle, 2019; Granato et al., 2019; Sebastião, 2020).

Aqui apenas um registro, a Teoria da Excelência aborda esferas que influenciam o desempenho excelente do departamento de comunicação, mas não descreve especificamente habilidades ou competências dos profissionais dentro das suas áreas de atuação (Fuller et al., 2018). Já a *Internacional Association of Business Comunicators* (IABC), em seu site, apresenta princípios e competências para os profissionais de comunicação, mas

apenas uma delas trata da questão digital, estando ligada à necessidade de os profissionais compreenderem o contexto tecnológico.

Especificamente no âmbito do jornalismo digital, as competências infocomunicacionais refletem-se na criação de campos de estudo como o jornalismo de algoritmo, jornalismo aumentado, jornalismo computacional, jornalismo de dados ou baseado em dados e jornalismo de robôs. A maioria desses termos sendo utilizada para descrever o uso de dados de modo automatizado. Um dos objetivos do jornalismo de dados, como é mais conhecido no Brasil, seria automatizar processos e rotinas para gerar resultados personalizados, o que envolveria desafios éticos na coleta, processamento e divulgação das informações (Díaz-Campo & Chaparro-Domínguez, 2020).

Há ainda a discussão em estudos sobre a construção do jornalismo multitarefa, no qual repórteres têm elaborado notícias para múltiplos canais de distribuição, como jornais, revistas, rádio, TV, portais. A nova rotina trazida pelo uso de suportes digitais é chamada de modelo pós-fordista, onde a tarefa repetida é substituída pela flexibilidade. No jornalismo, porém, está ligada ao aumento do número de pautas diárias, enxugamento de equipes e acúmulo de funções (S. R. Moura & Carneiro, 2016).

Em todas as grandes redações do país, em maior ou menor grau, jornalistas passaram a ser instados a colaborar com diversos veículos, sem qualquer gratificação. Tornou-se corriqueira também a adoção de metas de flashes (textos curtos, com a síntese de notícias que serão publicadas no dia seguinte) a serem produzidos, por editoria, para veiculação na internet ou para distribuição reservada via agência de notícias ou telefonia móvel. Com o alto índice de *turnover* (rotatividade de mão-de-obra), cresceram ainda as pressões por maior produtividade, com repórteres acumulando pautas e chefias sobre carregadas de tarefas, conciliando o planejamento de grandes coberturas com o trabalho burocrático, travestidos de “gestores” de “unidades de negócios” – nova estrutura administrativa que engloba as antigas editorias e/ou suplementos de um jornal (Kischinhevsky, 2010, p. 10).

Referência em estudos de ciberjornalismo, Ramón Salaverría afirmou, em entrevista ao Nativojor²⁷, após participação no 42º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (Intercom, 2019), que as redações de nativos digitais deveriam ser compostas por jornalistas que escutem constantemente o que ocorre nas redes, com foco nas respostas por parte dos leitores. Para ele, é preciso investimento na profissionalização dos jornalistas, no que se refere

²⁷ Entrevista dada ao Nativojor em 2019, disponível em <https://nativojor.com.br/ramon-salaverria-a-midia-e-refratoria-a-mudanca-e-a-universidade-ainda-mais/>. Acesso em 11 de jun. 2022.

a saber checar adequadamente informações, desenvolver novas técnicas para identificar quais delas são relevantes, secundárias ou suspeitas. Ele defende a metamoderação dos comentários, das respostas, no intuito de identificar e estimular a sugestão de pautas pelos usuários, bem como afirma que a segmentação do jornalismo é uma das principais características de mídias nativas digitais de sucesso.

Na área de comunicação publicitária *on-line*, a demanda por especialistas é cada vez maior, havendo carência de formação em competências infocomunicacionais ligadas, principalmente, ao *marketing* digital (García et al., 2017), que traz como grande aprendizado o poder de segmentação de ações a partir de características específicas do público.

O relatório *The CCO as Pacesetter - What It Means, Why It Matters, How to Get There* (Page Society Research Working, 2019), produzido a partir de survey com líderes sêniores globais, inclusive brasileiros, traz uma nova disciplina para gestores de comunicação, quase uma nova profissão intitulada CommTech, cuja construção dentro das corporações dependem de orçamento e habilidades. Esse modelo de gestão da comunicação envolve segmentação, análise de audiência e de seus públicos, trazendo precisão baseada em dados. Requer investimento mais intenso em tecnologia, além de um profissional ligado à construção de uma cultura e reputações éticas, comunicando os valores da instituição.

Considerado o maior estudo sobre comunicação social (Zerfass et al., 2020), a pesquisa da *European Communication Monitor* (ECM) é realizada desde 2007. A edição de 2020, que abrangeu 44 países, apontou que as competências fundamentais para os profissionais de comunicação estariam ligadas a conhecimentos específicos de comunicação, manuseio de dados e habilidades de gestão para o sucesso da organização. Em 2021, explorou CommTech e a infraestrutura digital, videoconferência para comunicações com as partes interessadas, funções futuras para profissionais de comunicação, questões estratégicas e características de excelentes departamentos de comunicação. Abordaremos a seguir os principais resultados alinhados dessas duas edições.

Segundo a edição de 2020, os mais experientes percebem a necessidade constante de capacitação, enquanto aqueles na faixa de 20 anos relatam pouca ou moderada necessidade de desenvolvimento de competências – talvez pelo fato de já destinarem um tempo em média maior para treinamento durante o ano. Os mais jovens (29 anos ou menos) investiram mais de oito semanas de trabalho e tempo de lazer em estudos, em comparação com apenas duas

semanas para aqueles entre 40-49. Independente da faixa etária, em 2019, a pesquisa registrou que foram, em média, 19 dias de treinamento por ano; com 10 deles ocorrendo no tempo livre do profissional (fins de semana, feriados ou noites). Quanto à responsabilidade pela aquisição de novas competências, 84,4% dos profissionais relatam que os indivíduos devem investir em seu próprio desenvolvimento, mas 82,9% pleiteiam programas de desenvolvimento no nível organizacional.

Em 2020, 68,5% dos profissionais avaliam que a competência tecnológica é importante, mas apenas 50,6% relatam um alto desenvolvimento nessa área. O estudo apresentou ainda uma discrepância entre pessoas do sexo feminino e do sexo masculino; as primeiras são mais confiantes em suas competências em comunicação e gestão; os últimos avaliam mais alto suas competências e habilidades de negócio e tecnologia. Os resultados demonstram ainda que os profissionais de comunicação em organizações governamentais e sem fins lucrativos avaliam mais baixas suas competências em relação ao de outros setores. As mais altas competências em tecnologia e dados são verificadas em comunicadores *on-line*; no entanto, eles não possuem habilidades de negócios em comparação com aqueles que trabalham em outras áreas.

O *European Communication Monitor* 2021 foi organizado em uma linha bem atrelada à questão desta tese. Baseada nas respostas de 2.664 profissionais de comunicação em 46 países, a pesquisa tratou da transformação digital em andamento em departamentos ou agências de comunicação. Segundo os resultados, 39% dos profissionais em toda a Europa descrevem sua unidade como imatura. Demonstram que a introdução da CommTech é, ao mesmo tempo, uma necessidade e um grande desafio. A grande maioria dos profissionais europeus destaca a importância de digitalizar as comunicações das partes interessadas (87,7%) e construir uma infraestrutura digital para apoiar os fluxos de trabalho internos (83,9%).

Pesquisa similar é aplicada na América Latina desde 2014. A *Latin American Communication Monitor* (LCM) visa ampliar a experiência do ECM. Em 2018-2019, um relatório especial com dados específicos sobre o Brasil (Nassar et al., 2019) foi produzido pela Aberje, a Euprera e a Fundacom (Fundação para promoção da comunicação corporativa em espanhol e português, em nível internacional). Nesse relatório, assim como no europeu 2019, um dos temas mais importantes que surgiram para a comunicação lidar nos três anos

seguintes foi a velocidade e o volume do fluxo de informação (41%). Em seguida, surgiram o acompanhamento da evolução digital e da web social (40%), a maior demanda por transparência e públicos mais ativos (38%) e o uso de *big data* e/ou algoritmos para a comunicação (32%). Uma das competências que despontou como papel da comunicação é o fornecimento de informação aos que tomam decisões – 77% dos participantes concordam ser essa uma tarefa fundamental da área de comunicação. Tendo em vista que o contexto desta pesquisa é a administração pública brasileira, cabe ressaltar que 25% dos participantes trabalhavam em entidade estatal.

No LCM 2020-2021, 39,4% apontaram novamente como o maior desafio “enfrentar a evolução digital e a web social”, o que vem apontado como desafio desde 2016. Três de cada cinco profissionais de comunicação estão preocupados com o uso de *bots* e análises de *big data* (Gráfico 2), bem como a motivação dos colaboradores para que disseminem mensagens da organização, patrocínio de conteúdo na web e correção de informações Wikipedia. Segundo o relatório, 47% indicaram ter experimentado vários desafios éticos relacionados às temáticas anteriores em no último ano de seu trabalho, mais comuns em organizações estatais (37,5%). Brasil, Peru, El Salvador, Argentina e Uruguai aparecem como os países que mais relatam obstáculos éticos.

Gráfico 2 - LCM 2021 – Percentual de profissionais preocupados com desafios éticos no ambiente digital



Fonte: www.latincommunication.com / Álvarez-Nobell et al. (2021). Euprera. $n \geq 1.513$ profissionais de comunicação. Q3: A comunicação estratégica e as relações públicas estão em constante evolução e introduzem novas formas de comunicação com as partes interessadas. Quão desafiantes são as seguintes práticas em sua opinião em termo de ética? Escala 1 (eticamente nada desafiante) – 5 (eticamente extremamente desafiante).

Há cerca de uma década, Kent, Saffer e Pop (Kent et al., 2013) apontavam uma importante iniciativa que deveria ser fomentada para que houvesse a regulação de novas tecnologias. Para eles, em primeiro lugar, legisladores e reguladores de comunicação precisariam receber um curso intensivo de alfabetização midiática. Lembraram que, nos Estados Unidos, um senador tem como idade média 62 anos, o que significaria que esse perfil de político tenderia a ter mais medo das novas tecnologias do que aceitar os benefícios potenciais. De lá para cá, será que houve empenho na capacitação desses agentes públicos? Esses pesquisadores afirmam que “muitas das pessoas que tomam decisões sobre a direção, o escopo e o alcance das novas tecnologias não entendem completamente as próprias implicações” (2013, p. 8). Eles exortam os profissionais comunicação a liderarem o caminho como especialistas em tecnologia de comunicação e conselheiros éticos para organizações e cidadãos, e para legisladores e servidores públicos.

4 Abordagem metodológica

Em grande parte, os processos de mudança tecnológica “são postos em prática antes que os cientistas possam avaliar os seus efeitos e implicações, de modo que há sempre uma lacuna entre a mudança social e seu entendimento” (Castells, 2015, p. 38). O intuito deste estudo é diminuir essa lacuna a partir da realização de uma pesquisa participante (Peruzzo, 2006), que visa apresentar um retrato atual do que tem ocorrido no âmbito do Sistema de Comunicação Social do MPF, bem como apresentar informações que possam subsidiar investimentos no seu processo de inovação tecnológica e de melhoria da sua gestão de recursos humanos e financeiros.

Trata-se de um estudo do tipo descritivo-exploratório (Gil, 1989), pois pretende identificar e descrever fluxos de informação estruturados pelo uso de plataformas digitais, além de sugerir um novo modelo de gestão a partir desses fluxos (M. L. P. Valentim & Teixeira, 2012). A pesquisa exploratória envolve, ainda, a coleta e análise de dados na busca pela identificação de padrões ou ideias que visem a construção desse modelo, tendo em vista ser uma questão de pesquisa pouco explorada (Braga, 2007).

A natureza sociotécnica da pesquisa relaciona-se à análise das plataformas digitais, a partir dos seus atributos técnicos e sociais, que envolvem, principalmente o grupo que usa essas ferramentas (Ma, 2020; Reuver et al., 2018) – neste caso, os profissionais de comunicação do MPF. Todos esses elementos devem contribuir para o alcance do objetivo geral desta pesquisa.

Sob o ponto de vista de quadro de pessoal, como foi visto, o MPF é um local diferenciado e adequado para a sua realização, pois possui um sistema de comunicação no qual os profissionais estão localizados em todos os estados brasileiros e que utilizam as mesmas plataformas digitais. Além disso, há a escassez de abordagens de estudos que incorporem toda a rede de participantes em acordos de inovação, pois cada plataforma digital é única e torna difícil a comparabilidade das unidades de pesquisa. Garcia-Orosa (2019, p. 9) comenta que:

O enquadramento do objeto de estudo é muito pequeno e limitado à prática em um só lugar, um espaço e, às vezes, ferramentas específicas, quase sem inter-relação entre os mundos físico e digital, o que, embora faça parte da mesma estratégia no trabalho

dos responsáveis comunicação, não investigada como um sistema, mas como elementos separados (Garcia-Orosa, 2019, p. 9).

Desse modo, a investigação se diferencia daquelas voltadas ao estudo de organizações ao visar atingir um ponto que parece negligenciado academicamente nas áreas das Ciências da Informação e da Comunicação: a gestão das Assessorias de Comunicação Social, baseada em dados e sob uma perspectiva sistêmica, notadamente no que se refere à administração pública.

Essa perspectiva de análise visa contribuir com a conexão de teorias e de práticas ligadas às Ciências Sociais, Ciência da Computação e Administração, já que as redes de coautoria são poucas e estão dispersas em diversas áreas (Soriano et al., 2018).

Quanto a sua exequibilidade (Campenhoudt et al., 2017), é importante pontuar que a pesquisadora é servidora do MPF, desde 2005, e possui acesso ao Sistema de Comunicação Social da instituição. Apesar de subordinados às mesmas regras organizacionais, os departamentos de comunicação possuem 34 chefias diferentes. Essa característica demonstra a pertinência do estudo em uma rede de profissionais unidos na mesma missão institucional e em acordos de inovação.

4.1 Etapas e métodos de operacionalização da pesquisa

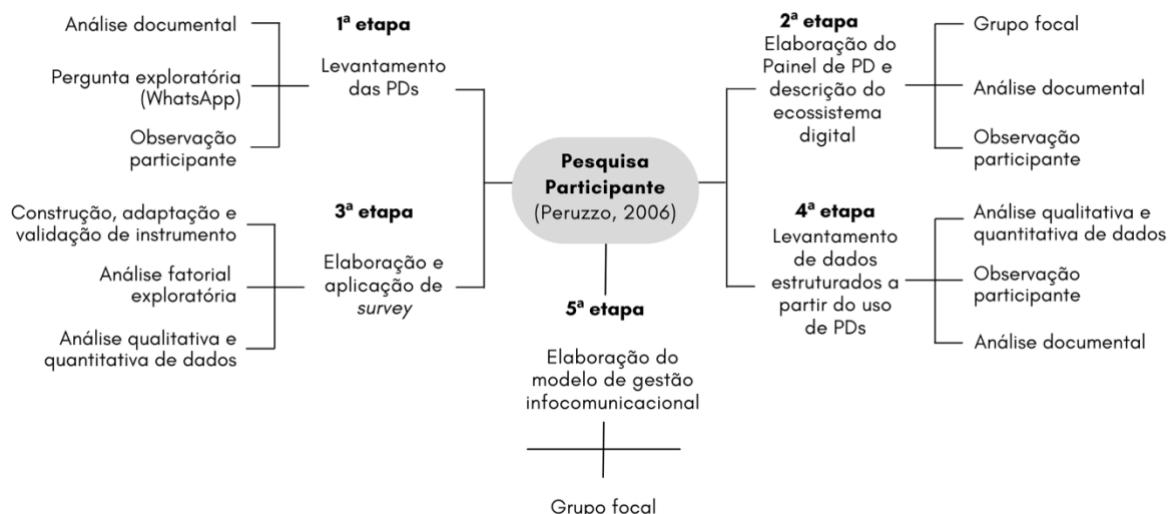
Esta pesquisa está dividida em cinco etapas, utilizando métodos mistos para coleta de dados que abrangem análise documental, entrevistas exploratórias, observação participante, *survey*, análise qualitativa e quantitativa, análise fatorial exploratória e grupo focal (Campenhoudt et al., 2017; Costa, 2006; Gasque, 2010; Glaser & Strauss, 1995; Moreira, 2006; Novelli, 2006). A Figura 6 detalha as etapas de coleta e métodos de coleta de dados.

A primeira etapa é baseada em pergunta exploratória por meio do WhatsApp, tendo em vista este ser um serviço de mensageria utilizado pelos profissionais do Siscom/MPF (Campenhoudt et al., 2017). Esse é um método exploratório de atuação, que busca uma maior interação e aproximação com os profissionais de comunicação, considerados peças fundamentais para a definição da gestão infocomunicacional desse sistema. Há um grupo no WhatsApp que reúne, pelo menos, um integrante de cada assessorias de comunicação do MPF. Além disso, um grupo de WhatsApp foi criado para agilizar a interação com os

participantes do grupo focal. O compartilhamento de informações e a discussão com profissionais de comunicação do MPF auxiliaram a dar legitimidade ao modelo proposto e aos resultados alcançados.

Após levantamento dos números de telefone dos profissionais de comunicação, uma primeira mensagem foi encaminhada, via WhatsApp, individualmente apresentando o trabalho e perguntando se havia interesse em contribuir com a pesquisa. A palavra “aceito” foi solicitada como forma de confirmação do recebimento da mensagem e do pedido de participação. Além disso, a mensagem contou com orientação para que o destinatário salvasse o número da pesquisadora no intuito de participar de uma lista de transmissão pelo WhatsApp – medida técnica-operacional fundamental para o recebimento de mensagem disparada para várias pessoas de uma só vez.

Figura 6 - Etapas da pesquisa e métodos de operacionalização



Fonte: Elaboração própria.

O uso do WhatsApp abriu caminho para o levantamento das plataformas digitais cujos dados devem ser considerados para o alcance do objetivo geral, que envolve a apresentação de um modelo de gestão infocomunicacional. O primeiro questionamento teve como objetivo explorar e compreender como os profissionais entendem as plataformas digitais no contexto do Sistema de Comunicação Social do MPF. Paralelamente a essa atividade, houve a consulta de documentos oficiais, técnicos ou pessoais (Moreira, 2006). Informações ligadas à estrutura

organização, formação, tipos de contratação dos profissionais essenciais à discussão das competências infocomunicacionais – um dos pilares do modelo.

Na etapa seguinte, houve a realização de grupo focal, formado entre 6 e 10 pessoas, para aprofundamento e alinhamento do entendimento do conceito de plataformas no contexto do Siscom/MPF, bem como a elaboração de um painel de PD. Nessa etapa, foram realizadas duas reuniões. A terceira etapa foi a elaboração de questionário aplicado aos assessores de comunicação do MPF, no qual foi usada a Escala Tipo *Likert* formada por números (1 a 5) nas respostas – no qual há o ponto neutro, possui um nível de confiabilidade adequado, se ajustando aos respondentes com diferentes níveis de habilidade (Dalmoro & Vieira, 2013). O uso de âncoras numéricas facilitou a tabulação e a análise dos dados.

O Apêndice 3 traz o questionário completo, dividido por quatro conjuntos de perguntas. O conjunto A envolve aspectos como gênero, tempo de serviço, previsão de aposentadoria, formação, escolaridade, faixa etária, tipo de vínculo com a instituição e local de trabalho. Tais elementos serviram para traçar um panorama do perfil dos profissionais de comunicação do MPF.

Como as competências devem ser mensuráveis em relação a um padrão, ou estrutura, os indicadores de competências infocomunicacionais apresentados por Borges (J. Borges, 2014, 2018; G. D. S. Brandão & Lima, 2018) auxiliaram na definição dessa padronização de avaliação no que se refere, principalmente, ao ambiente digital. Os blocos de perguntas B e C foram desenvolvidos a partir dos indicadores de competência em informação (B) e em comunicação (C), apresentados por Borges (2014; 2018b), que contou com a participação da referida pesquisadora como *expert* validadora do questionário para esses dois blocos.

A professora Maria João Antunes, do Departamento de Comunicação e Arte, da Universidade de Aveiro, também analisou o questionário fazendo contribuições para o aperfeiçoamento do método utilizado. No aspecto político-institucional, as perguntas foram encaminhadas para validação das secretárias de comunicação titular e adjunta da Procuradoria-Geral da República. Os ajustes indicados por cada uma delas foram contemplados na versão final do formulário, disponível no Apêndice 3.

Com o objetivo de avaliar as competências em informação e em comunicação – conjuntos B e C do questionário –, foi feita Análise Fatorial Exploratória (AFE), com o software

Factor²⁸, utilizando uma matriz policórica e método de extração *Robust Diagonally Weighted Least Squares* (RDWLS) (Asparouhov & Muthen, 2010). Os índices de ajuste *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), *Comparative Fit Index* (CFI) e *Tucker-Lewis Index* (TLI) foram utilizados para avaliação da adequação do modelo.

Os resultados da análise documental e do *survey* juntamente com à análise quantitativa decorrente dos dados captados pelas plataformas digitais fizeram parte da análise que ocorreu na quarta etapa. Elementos da estrutura de recursos humanos, financeira e tecnológica servem como diretrizes de análise para a elaboração do modelo de gestão infocomunicacional destinado a fomentar a eficiência e a eficácia do Siscom/MPF. A última etapa visou à validação da proposta de modelo com uma discussão por meio de grupo focal, bem como apresentação virtual destinada a todos profissionais de comunicação do MPF, que envolveu cerca de 30 participantes.

Durante a pesquisa, foi utilizado o software Nvivo²⁹ para codificação, identificação de padrões e anotações decorrentes de entrevistas, observação participante e análise documental. O Excel, SPSS e o Factor foram utilizados para a análise quantitativa dos dados extraídos das plataformas digitais. Outras informações foram levantadas no decorrer da pesquisa sobre o perfil dos profissionais de comunicação, como as constantes na Tabela 2.

Tabela 2 - Formação dos profissionais de comunicação

Formação	Quantidade	Formação	Quantidade
Jornalismo	83	Direito	3
Publicidade	18	Letras	2
Design	6	Técnico de rádio	2
Jornalismo / Relações Públicas	5	Desenho industrial	2
Administração	4	Produção de rádio / TV	1
Nível médio	4	Engenharia da computação	1
Relações públicas	3	Analista de sistemas	1
Fotografia	3	Outros	5
TOTAL: 143			

Fonte: Dados coletados diretamente com os profissionais de comunicação em janeiro de 2021.

²⁸ Factor é um programa freeware desenvolvido na Universidade Rovira i Virgili. Disponível em: <https://psico.fcep.urv.cat/utilitats/factor/Download.html>

²⁹ <https://www.qsrinternational.com/nvivo-qualitative-data-analysis-software/home>

Observa-se que a maior parte dos profissionais têm formação em jornalismo (61%); e em publicidade (18%) que aparece em segundo lugar. Os dados referem-se a um retrato de janeiro de 2021.

Destacando-se que, durante o período de pesquisa, ocorreu a entrada e/ou saída de novos integrantes nas equipes das Assessorias de Comunicação Social e da Secretaria de Comunicação Social, mas nada substancial, conforme poderá se verificar adiante.

4.2 Modelo de análise

O modelo de análise (Campenhoudt et al., 2017) desenhado para esta pesquisa ancorou-se em dois conceitos: plataforma digital e ecossistema digital. O propósito foi trilhar um caminho no qual houvesse, durante a execução do projeto, uma evolução do entendimento desses termos, a fim de levar à construção de um modelo de gestão infocomunicacional, realmente, compatível e útil, com a realidade dos profissionais que compõem o Sistema de Comunicação Social do MPF.

No entanto, antes de percorrer essa jornada, observou-se a necessidade de definir o termo “modelo de gestão” e seus níveis de análise. Para tanto, apropriamo-nos do entendimento de Zilbovicius (1999), que entende a necessidade de investigação desse constructo em dois níveis: o do próprio modelo e o das práticas – os quais se afetariam mutuamente.

O autor explica que a palavra modelo representa “um modo de pensar os problemas organizacionais, constituídos por princípios interligados segundo uma lógica na qual se baseiam decisões e escolhas organizacionais”. Já as práticas, vinculadas ao modelo, sujeitam-se a elementos como “as condições locais e os resultados objetivos com a aplicação de técnicas” (Zilbovicius, 1999, pp. 40–41).

Assim, modelo de gestão infocomunicacional, nesta pesquisa, é compreendido como aquele que proporciona a coleta e a modelagem de informações baseadas no uso de plataformas digitais em uma interconexão lógica de práticas destinadas a dar transparência aos elementos que conduzem à tomada de decisão.

Nesse modelo as informações selecionadas têm valor significativo para o contexto organizacional, notadamente sob o ponto de vista de gestão, ao serem consideradas como recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva.

O Quadro 4 mostra as dimensões que formam os conceitos de plataformas digitais e de ecossistema digital, assim como a relação com os objetivos da pesquisa. O primeiro (lógica) formado pelas dimensões: tipos de plataformas e competências infocomunicacionais; o segundo (práticas) em normativos que regulam essas PDs, a estrutura organizacional e o sistema de governança da comunicação.

Quadro 4 - Relação entre objetivos, conceitos e dimensões no modelo de gestão infocomunicacional

Objetivos	Conceito	Dimensões
OE1: Realizar levantamento das plataformas digitais utilizadas para a gestão da informação do Sistema de Comunicação Social do Ministério Público Federal brasileiro.		
OE2: Compreender como as plataformas digitais influenciam o trabalho desenvolvido pelos profissionais de comunicação do Ministério Público Federal brasileiro.	Plataformas digitais	- Tipos de plataformas - Competências infocomunicacionais
OE3: Analisar dados estruturados decorrentes do uso de plataformas digitais no âmbito do Sistema de Comunicação Social do MPF brasileiro.	Ecossistema digital	- Normativos das PD - Estrutura organizacional - Governança
OG: Apresentar um modelo de gestão infocomunicacional destinado a fomentar a eficiência e a eficácia do Sistema de Comunicação do Ministério Público Federal.		

Fonte: Elaboração própria.

Como em cada universo de informação existem diversas tipologias informacionais que especificam as necessidades corporativas e as tomadas de decisão (M. L. P. Valentim, 2006), observou-se a necessidade de compreender quais PDs deveriam ser consideradas como parte do contexto do Sistema de Comunicação Social, para, posteriormente, analisar quais fluxos de informação estruturados a partir dessas PDs poderiam ser destinados à elaboração do modelo de gestão infocomunicacional almejado.

Para tanto, o modelo de análise teve como ponto de partida uma pergunta exploratória determinante para delimitar o campo de análise, uma vez que permitiu compreender o

conceito de plataformas digitais sob a ótica dos próprios assessores de comunicação. A partir da análise das respostas a essa pergunta, a investigação explorou, por meio de grupo focal, o modo pelos os quais esses profissionais se relacionam com as tecnologias digitais no ambiente de trabalho e pessoal, bem como a percepção deles sobre o funcionamento desses ferramentais tecnológicos. O Quadro 5 aponta os componentes e as perguntas que conduziram o aprofundamento do entendimento da dimensão PDs.

Quadro 5 - Componentes da dimensão Tipos de Plataformas Digitais (1^a e 2^a etapas)

Conceito: Plataformas digitais	
1^a etapa (WhatsApp)	
Dimensão: Tipos de plataformas digitais	
Componentes	Pergunta exploratória
Conceitos de PDs	O que você entende como plataformas digitais no contexto das Assessorias de Comunicação do MPF?
PDs utilizadas no contexto da comunicação social	
2^a etapa (Grupo focal)	
Dimensão: Tipos de plataformas digitais	
Lógica e controle do poder	Como você utiliza as plataformas digitais seu no dia a dia?
	Como você se sente em relação ao uso de plataformas digitais no seu ambiente de trabalho?
	O que as plataformas digitais permitem aos setores de comunicação social?
	Como você vê o funcionamento do Sistema de Comunicação Social do MPF no que tange ao uso de tecnologias digitais?
	Há um senso de comunidade para a criação de uma rede integrada de dados e informações que auxilie na tomada de decisão?
	Quais os principais desafios para o funcionamento ideal de um Sistema de Comunicação Social baseado em dados e informações em uma organização como o MPF?

Fonte: Elaboração própria.

Fundamentado em *inputs* decorrentes na revisão de literatura, na análise dos conceitos expostos por meio do WhatsApp (nuvem de palavras) e na interação com o grupo focal, foi

possível identificar cinco componentes que também deram sustentação ao modelo análise. São eles: institucionalização, controle de demandas, site/intranet, mídias sociais, relacionamento. Esses elementos constituíram importantes pontos de perspectiva de análise para o alcance do objetivo geral desta pesquisa.

Outro ponto fundamental para o desenvolvimento desse estudo foi adentrar as competências necessárias ao corpo técnico para a realização de suas atividades no que tange ao uso de plataformas digitais, bem como os normativos que baseiam e conduzem as atividades organizacionais. Isso explica o foco desse modelo de análise estar na avaliação de competências infocomunicacionais (Borges, 2018) e na construção de um modelo de gestão.

A compreensão dos profissionais de comunicação acerca das suas próprias capacidades infocomunicacionais interfere na percepção de necessidades e uso de informações. Além disso, para se elaborar um modelo de gestão infocomunicacional é fundamental a atenção às competências infocomunicacionais por meio da estruturação de treinamentos ou, até mesmo, de seleções de novos servidores especializados.

O Quadro 6 traz as categorias de análise e de indicadores abordados no *survey*, que abordou aspectos relacionados à divisão de trabalho, a autoridade, a responsabilidade, a departamentalização e a amplitude de controle. Pontos considerados imprescindíveis na priorização de iniciativas, de investimentos em inovação e de indicadores para a mensuração da qualidade dos serviços prestados à sociedade (Chiavenato, 2011, p. 344).

Quadro 6 - Categorias de análise e indicadores abordadas em inquérito aplicado juntos aos profissionais de comunicação, baseado nos indicadores de Borges (2018).

CATEGORIAS DE ANÁLISE	INDICADORES
COMPETÊNCIAS EM INFORMAÇÃO Competências para consumo, gestão e produção de conteúdos	Compreensão Captar o significado das informações, inclusive linguagem icônica Gestão Organizar as informações para um uso atual ou futuro Acesso Destrezas técnicas para o consumo de informação Criação Ter a iniciativa da criação de conteúdo e/ou acrescentar compreensão crítica dos valores socioculturais embutidos e questões ideológicas Análise Habilidades para colocar os conteúdos sob análise mediante critérios Gestão Organizar as informações para um uso atual ou futuro

	Avaliação Questionamento e avaliação crítica das informações e mensagens, levando à tomada de decisão
	Estabelecer e manter comunicação Competência para estabelecer e manter comunicação com outras pessoas, adequando o canal de comunicação e a linguagem ao contexto do receptor
	Distribuição Distribuição e disseminação eficaz de conteúdos
	Participação Capacidade de participar interativa e criticamente de ambientes de mídias participativos, considerando as distintas ideias
	Desenvolver redes sociais Competência para desenvolver relações sociais saudáveis em ambientes digitais, baseadas no respeito à diversidade e afirmação da identidade
COMPETÊNCIAS EM COMUNICAÇÃO Competências para interação e relacionamento	Aprendizagem ao longo da vida Demonstra capacidade de conectar estratégias de ensino e pesquisa com processos de aprendizagem ao longo da vida e objetivos pessoais, acadêmicos e profissionais
	Privacidade, ética e propriedade intelectual Entende questões de privacidade pessoal, ética da informação e propriedade intelectual em ambientes de tecnologia mutante
	Colaboração Competência para gerar conhecimento e trabalhar em colaboração
	Aprendizagem ao longo da vida Demonstra capacidade de conectar estratégias de ensino e pesquisa com processos de aprendizagem ao longo da vida e objetivos pessoais, acadêmicos e profissionais
	Plataformas digitais como lógica de atuação Demonstra o valor das plataformas digitais no contexto institucional
GESTÃO INFOCOMUNICACIONAL Modelo de gestão infocomunicacional do Sistema de Comunicação Social	Investimento em plataformas digitais Analisa a necessidade de investimentos para implantação de uma gestão baseada em plataformas digitais
	Equipe especializada Indica conhecimento especializado para gestão das plataformas digitais
	Governança Analisa o modelo de governança para adaptação a novas tecnologias
	Dados estruturados para mensuração de resultados Analisa o potencial de apoio à gestão das plataformas digitais no âmbito de departamentos de comunicação

Fonte: Elaboração própria.

A discussão dos tópicos constantes no Quadros 5 e 6, aliados à análise documental, trouxeram importantes *inputs* para a análise do ecossistema digital do Sistema de Comunicação Social do MPF, no que tange as dimensões normativa e de estrutura organizacional. Desse modo, foi possível identificar ainda aspectos relacionados ao aprimoramento da governança das PDs no âmbito do Sistema de Comunicação Social do MPF.

A avaliação dessas questões levou em consideração os princípios da Teoria da Excelência (Grunig, 2011), que apresenta indicadores de capacidade de organização e excelência das Assessorias de Comunicação Social (vide pg. 58-59). A indicação da falta de abordagem sob o ponto de vista tecnológico é uma das críticas a essa teoria – ponto que este estudo de doutoramento visa contribuir para o aperfeiçoamento da referida teoria. Embora esta não apresente, como tópico explícito a necessidade de conhecimento tecnológico, a excelência de qualquer setor deve passar pela análise dos instrumentos e ferramentas digitais utilizados para o seu planejamento, execução e controle das atividades realizadas e, consequentemente, de suas informações produzidas.

Outra dimensão do conceito de ecossistema destinou-se à análise da estrutura organizacional. Em um estudo que encontrou bastante variação na estrutura dos departamentos de relações públicas pelos cinco continentes do mundo, Moss et al. (2017, p. 81) reconhecem que, na literatura de gerenciamento e *design* organizacional, há poucas pesquisas, “se houver”, que se referem “diretamente à experiência estrutural das funções dentro de uma organização e especificamente à da função de relações públicas” (tradução nossa).

A estabilidade do ambiente organizacional favorece a existência de fluxos uniformes, uma vez que atuam de forma mais integrada e padronizada. Fortemente conectada à estrutura organizacional, estão relacionados os fluxos de informação que perpassam “sistemas de responsabilidade, de autoridade e de comunicação”. Já a instabilidade decorre de “condições de trabalho não adequadas e cultura organizacional negativa existente. Além desses fatores, destacam-se a imprevisibilidade e a insegurança quanto às questões políticas, econômicas, legais, tecnológicas” (M. L. P. Valentim, 2010, l. 15–16).

A proposta de uma nova estrutura de trabalho foi um dos principais contributos desse estudo, que apresenta um modelo de gestão infocomunicacional destinado a fomentar o trabalho integrado dos departamentos de comunicação, dando mais eficiência e eficácia à comunicação voltada ao interesse público.

Quanto à governança, essa parte do estudo abrangeu aspectos ligados à aquisição e desenvolvimento de PDs; aos normativos voltados à institucionalização dessas ferramentas; a transparência quanto à gestão dos dados e informações que perpassam esse contexto, bem como a oferta de treinamento aos profissionais dos setores de comunicação social. Rangel e

Hernández (2019) explicam que, de acordo com a complexidade, organizações públicas tornam-se fábricas de dados e informações que se não passam por processos adequados, tendem a se dispersar, deteriorar-se ou acumular-se sem cumprir sua missão. Assim, capacitação é essencial para o desenvolvimento de novas competências capazes de fazer frente ao aumento e à complexidade dos novos fluxos de informação que são estruturados por meio do uso de PDs.

Como é possível perceber, o modelo de análise buscou perpassar todos os objetivos específicos visando cumprir o objetivo geral deste estudo.

5 Estudo do Sistema de Comunicação Social do MPF

Este capítulo apresenta os principais achados da pesquisa desenvolvida, conforme o modelo de análise apresentado. Na primeira parte, será possível verificar os resultados decorrentes da análise de normativos e documentos que fazem parte do contexto do Sistema de Comunicação Social do MPF. Durante esse trabalho foi possível delinear as fases trilhadas institucionalmente, o que permitiu verificar com maior clareza os desafios e obstáculos enfrentados na profissionalização e no alcance de um posicionamento estratégico por parte dos setores de comunicação social dentro de uma organização pública.

Na fase seguinte, por meio do uso do WhatsApp, a partir de uma única pergunta exploratória foi possível dar os primeiros passos na produção de um painel com as principais plataformas digitais utilizadas pelos profissionais do Sistema de Comunicação Social do MPF, bem como apresentar o escopo de cada uma delas. Ao todo, foram 32 respostas coletadas por meio do WhatsApp, tanto em formato de texto como de áudio. Para a etapa posterior destinada ao grupo focal, foram selecionados servidores públicos (Quadro 7) que possuem interesse em inovação e novas tecnologias, levando-se em consideração ainda a diversidade das localidades das Assessorias de Comunicação Social fixadas em todas as capitais o país³⁰.

Quadro 7 - Servidores convidados para participarem de grupo focal

Unidade	Servidores convidados	Formação	Participação
Secom	Amanda Nascimento	Relações públicas	20/12/21 e 11/01/22
Secom	Amanda Macedo	Jornalismo	20/12/21
Secom	Verônica Macedo	Jornalismo	20/12/21
Ascom/SP	Gabriela Brunelli	Publicidade	20/12/21 e 11/01/22
Ascom/RJ	Lidiane Matos	Jornalismo	20/12/21 e 11/01/22
Ascom/4ª Região	Jéfferson Curtinovi	Jornalismo	20/12/21 e 11/01/22
Ascom/2ª Região	Mario Grangeia	Jornalismo	20/12/21 e 11/01/22
Ascom/AM	Raphael Cortezão	Jornalismo	20/12/21 e 11/01/22
Ascom/RN	Wagner Lopes	Jornalismo	11/01/22

Fonte: Elaboração própria.

Esses servidores foram convidados devido ao seu engajamento nas discussões relacionadas ao aperfeiçoamento das atividades da comunicação social do MPF.

³⁰ Nossos agradecimentos especiais a cada um desses profissionais que doaram uma parte do seu tempo e seu conhecimento para esta pesquisa. São comunicadores dedicados e que trabalham em prol de uma comunicação pública cada vez mais eficiente.

Após o grupo focal, foi elaborado formulário eletrônico em plataforma utilizada pela Universidade de Aveiro (forms.ua.pt) abordando temas importantes para a construção de um modelo de gestão infocomunicacional, como perfil, as competências em informação e em comunicação, bem como de gestão da comunicação, principalmente no que tange ao uso de plataformas digitais (Seção 5.2).

Além disso, foram coletados dados estruturados a partir de *business intelligence* (BI) relativos a algumas plataformas digitais estruturantes utilizadas no contexto estudado do MPF. A análise de todas essas etapas resultou na criação do que chamamos de modelo de Gestão Infocomunicacional do Sistema de Comunicação Social do MPF. A próxima seção detalha como ocorreu a estruturação histórica desse sistema.

5.1 Trajetória histórica evolutiva da comunicação

A profissionalização e o posicionamento estratégico de um departamento de comunicação social em uma organização pública devem passar pela elaboração de normas de trabalho que conduzam tanto os profissionais de comunicação quanto os demais integrantes da instituição.

Conforme visto em seções anteriores, o MPF possui um Sistema de Comunicação Social (Siscom) singular e amplo, formado por 34 setores de comunicação espalhados em todos os estados brasileiros. Um dos grandes desafios dos setores de comunicação é dar uniformidade na divulgação da atuação institucional, zelar pela imagem do órgão levando em consideração a diversidade de culturas e, principalmente, a complexidade organizacional.

A Constituição Federal de 1988 trouxe um novo modelo de organização para o MP, cujas atribuições foram tratadas como funções essenciais à justiça. A complexidade do arranjo organizacional tem um elemento central chamado independência funcional, que significa a autonomia de cada procurador no exercício de suas funções, ou seja, ele segue suas convicções dentro do ordenamento jurídico. Dada a própria complexidade de cada ser humano em termos de comunicação, isso pode significar choques de interpretações e de posicionamentos difíceis de serem explicados, embora a missão de qualquer Ministério Público (MP) brasileiro seja a mesma e clara: defender a ordem jurídica, o regime democrático

e a sociedade em causas relacionadas a interesses sociais e individuais indisponíveis (Senado Federal, 1988).

Outro elemento de complexidade é a própria estrutura organizacional do qual o órgão faz parte. O MPF, junto com o Ministério Público do Trabalho (MPT), o Ministério Público Militar (MPM) e o Ministério Público dos Distrito Federal e Territórios (MPDFT), compõe o Ministério Público da União (MPU). Cada um deles possuindo uma chefia administrativa diferente, sendo o procurador-geral da República o chefe administrativo do MPU.

Internamente, são dois grandes públicos: os procuradores, também chamados de membros do MPF por representarem o próprio órgão, e os servidores, que dão o apoio tanto à área administrativa como à produção jurídica nos gabinetes. O público interno do MPF não está restrito a uma unidade física. São mais de 200 unidades pelo país. De acordo com o [Portal da Transparência](#)³¹, em março de 2021, contava com 1.173 membros, 8.971 servidores efetivos e 900 contratados – sem vínculo com a instituição. Além desses integrantes, as unidades do MPF contam com mão-de-obra terceirada residente, cujo quantitativo total não consta no Portal da Transparência de modo estruturado. Desse total, como já tido, cerca de 140 trabalham em departamentos de comunicação e formam o Sistema de Comunicação Social do MPF, que é composto pelas seguintes unidades: a Secretaria de Comunicação Social controla o orçamento e os investimentos relacionados à temática de atuação. As 34 áreas de comunicação social se encontram fisicamente separadas, mas unidas dentro desse sistema comunicacional. Elas reúnem profissionais das áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, design, fotografia, administração. De acordo com a Política Nacional de Comunicação do MPF (Política Nacional de Comunicação Social do Ministério Público Federal, 2019), são desempenhadas atividades de assessoria de imprensa, comunicação digital, comunicação interna, relações públicas e publicidade.

As atribuições do órgão são amplas, havendo uma organização por temática interna, com as chamadas Câmaras de Coordenação e Revisão e a Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão (PFDC). O trabalho do MPF alcança educação, saúde, direitos humanos, combate à corrupção, pessoas com deficiência, patrimônio cultural, meio ambiente, população indígena e outras comunidades tradicionais, como os quilombolas.

³¹ <http://www.transparencia.mpf.mp.br/conteudo/gestao-de-pessoas>

Atualmente, o órgão lida ainda com a existência de mais de 60 sistemas entre conveniados e bases de dados externas, com os quais integrantes do MPF podem interagir, buscar informações e realizar atividades relacionadas às suas atribuições na organização (Albuquerque, 2016, p. 90). Isso demonstra a complexidade do ecossistema digital no qual os profissionais do órgão estão envolvidos, notadamente os ligados à atividade de comunicação social, bem como a complexidade dos fluxos infocomunicacionais com os quais os setores que formam o Siscom têm que lidar diariamente (Albuquerque & Silva, 2021).

Como resultado relevante desta fase do trabalho se identificaram quatro fases relativas à profissionalização dos setores de comunicação social: iniciação (1998-2002), estruturação (2003-2012), documentação (2013-2018) e internalização (2019 até os dias atuais).

Figura 7 - Fases do Sistema de Comunicação Social do MPF.



Fonte: Elaboração própria.

Tais fases foram apresentadas e ratificadas em capacitação, conduzida pela pesquisadora, na qual envolveu duas turmas, compostas juntas por cerca de 90 profissionais de comunicação do MPF, nos meses de setembro e novembro de 2021. Foram analisados documentos produzidos a partir de 1988. A partir dos documentos analisados, foi possível identificar quatro fases na trajetória histórica do Sistema de Comunicação do órgão.

As subseções a seguir trarão os elementos históricos, documentais e normativos que moldam cada uma das fases identificadas. A importância deste trabalho está pautada justamente nessa descrição, o que permitirá, por exemplo, a comparação com o processo evolutivo comunicacional de outros órgãos públicos.

5.1.1 Fase de iniciação

Além de implantar o Estado Democrático de Direito composto por um Ministério Público diferenciado daquele do início do século XX, a Constituição Federal (CF) de 1988 – conhecida como Constituição Cidadã – trouxe um capítulo para a Comunicação Social, que definiu expressamente a vedação de toda e qualquer censura de natureza política, ideológica e artística. Nos primeiros anos desse novo regime democrático, o foco institucional esteve na organização das suas atribuições finalísticas. De 1988 a 1994, não foram identificados registros que tratassesem de algum cargo de assessor de comunicação no âmbito do MPF. Isso não quer dizer que não houvesse comunicação interna ou externa. Foram detectados fatos históricos de 1995, que demonstram a iniciação da comunicação institucional com a sociedade e com a imprensa (Figura 8).

Figura 8 - Recorte do jornal Folha de S. Paulo, de 11/12/1995, sobre atritos internos no MPF.

São Paulo, segunda-feira, 11 de dezembro de 1995 **FOLHA DE S.PAULO brasil**

[Texto Anterior](#) | [Próximo Texto](#) | [Índice](#)

Para subprocuradora, Brindeiro atrapalha

ABNOR GONDIM
DA SUCURSAL DE BRASÍLIA

A crise desencadeada pela revelação da existência de uma lista de políticos supostamente beneficiados pelo banco Econômico na eleição de 90 acirrou a crise interna na Procuradoria Geral da República. Em entrevista à Folha, a subprocuradora da República Ela Castilho acusou o procurador-geral da República, Geraldo Brindeiro, de estar atrapalhando o trabalho dos demais procuradores porque não despacha pedidos de informação ao governo. "(...)Ao que parece, (os pedidos) pode criar situações de embaraço para ele", afirmou. Para a subprocuradora, o caso da pasta do banco Econômico é mais um exemplo. Ela e o procurador federal dos Direitos do Cidadão, Álvaro Ribeiro da Costa, são os autores do requerimento ao Banco Central que solicitou a documentação. As 60 páginas do documento foram entregues pelo BC a Brindeiro, que não os repassou aos autores do pedido. Ela também criticou o procurador-geral por ele não ter divulgado a lista dos políticos. Para a subprocuradora, Brindeiro frustrou a expectativa da população, interessada em saber quais políticos foram ajudados pelo Econômico em 90. Geraldo Brindeiro assumiu a Procuradoria em junho último. Ele sucedeu a Aristides Junqueira. A indicação de Brindeiro desencadeou uma crise interna no Ministério Público. Para os demais procuradores, Brindeiro representa a ala conservadora e teria a missão de despoliticizar a Procuradoria. A procuradora também contesta as afirmações do procurador-geral de que os eventuais beneficiados pela lista do Econômico não têm como ser punidos. "Mas se na declaração do Imposto de Renda de 1991, ano-base de 1990, alguma pessoa omite um rendimento que ela recebeu de forma irregular em 1990, ela está praticando um crime. Nesse caso, já vigia a lei que aumentou o prazo dos crimes contra a ordem tributária. Nesse caso, a prescrição é de 12 anos", diz. Abaixo os principais trechos da entrevista:

Fonte: Folha de São Paulo.

A atuação do MP por si só já atraia a imprensa, como o pedido de intervenção federal no Pará em 1991 e denúncia do então presidente da República Fernando Collor em 1992 (CPDOC/FGV, 2009). Desse modo, o início dos departamentos de comunicação do MPF se confunde com os primeiros passos do próprio órgão para o alcance da sua missão constitucional e do serviço público para se adequar ao novo paradigma estatutário, como pode se observar a seguir. Além disso, as complexidades do sistema organização decorrentes da independência funcional, desde o início, geram fatos com bons critérios de noticiabilidade, como o recorte a seguir.

A primeira Assessoria de Comunicação Social da Procuradoria-Geral da República (PGR) teria sido criada para atender especificamente as demandas do procurador-geral da República. O falecido jornalista Antônio Arrais teria ocupado essa função durante o mandato do então procurador-geral da República, de 1995 a 2003. Tinha como atribuições o atendimento e a interlocução com a imprensa e a produção de *clippings* (Curtinovi, 2017). Nos arquivos da Folha de S. Paulo, de dezembro de 1995 (Figura 9), é possível encontrar uma nota encaminhada pelo então assessor-chefe de Comunicação Social da PGR.

Figura 9 - Recorde do jornal Folha de São Paulo, com resposta do assessor de comunicação do procurador-geral da República, Geraldo Brindeiro.

São Paulo, segunda-feira, 11 de dezembro de 1995 **FOLHA DE S.PAULO brasil**
[Texto Anterior](#) | [Próximo Texto](#) | [Índice](#)

Assessoria desqualifica acusação

ABNOR GONDIM
 DA SUCURSAL DE BRASÍLIA

Por intermédio do assessor-chefe de Comunicação Social da Procuradoria, Antônio Arrais, o procurador-geral da República, Geraldo Brindeiro, rebateu as críticas da subprocuradora Ela Castilho. Arrais afirmou que, entre agosto e novembro deste ano, foram encaminhados 213 ofícios a ministros de Estado. As informações são da Secretaria Geral e da Chefia de Gabinete da Procuradoria. O assessor-chefe disse ainda que, em relação ao papel fiscalizador das ações do Estado, tem havido "aumento significativo de procedimentos administrativos em todas as áreas" e que "os subprocuradores têm independência funcional". Em relação aos documentos do BC, o assessor afirmou que hoje pela manhã o procurador-geral encaminhará por ofício cópias à subprocuradora. Informou que Brindeiro não fez isso antes porque recebeu o documento na quinta-feira passada e no dia seguinte não houve expediente na procuradoria.

Texto Anterior: ['Aristides não questionava'](#)

Fonte: Folha de S. Paulo.

Desse modo, considera-se o período de 1988 a 2002 como a fase de iniciação no que tange ao novo modelo institucional e à comunicação social do MPF. Em virtude de previsão constitucional, é aprovado o Regimento Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais - a Lei 8.112, em 1990. Seu texto traz as formas de provimento de cargos públicos, bem como direitos e deveres, que alcançará a seleção de profissionais de comunicação. Nesse período, também, há a aprovação da Lei Complementar 75/1993, com a organização, as atribuições e o estatuto do MPU. Isso contribui para a próxima etapa de estruturação de pessoal dos setores de comunicação.

5.1.2 Fase de estruturação

De acordo com Curtinovi (2017), no 4º concurso de servidores, em 2004, houve a primeira previsão de vagas para analistas de comunicação do MPF. No entanto, antes mesmo desse concurso, em dezembro de 2003, por meio da Escola Superior do Ministério Público da União (ESMPU), foi lançado o primeiro Manual de Relacionamento com a Imprensa do MPU (Levy et al., 2004). No expediente desse documento constam a organização e a colaboração de servidores do Ministério Público Federal, demonstrando que já havia profissionais de comunicação atuantes e preocupados com a estruturação da comunicação institucional. Curtinovi conta ainda que, em 2004, houve a primeira tentativa de formalizar uma política de comunicação institucional, com a edição do documento intitulado “O Ministério Público Federal e a comunicação”. A apresentação desse documento foi assinada pelo então procurador-geral da República, Cláudio Fonteles, que informava que “duas das cinco Procuradorias Regionais da República, e onze das 26 Procuradorias da República contavam com profissionais de comunicação” (Lemos, 2004, p. 3). Dois anos depois, em 2006, quando ocorreu o 5º concurso, todas as procuradorias da República passaram a contar com um analista de comunicação, ou seja, um servidor concursado e formado em jornalismo, relações públicas ou publicidade.

Neste mesmo ano, a Assessoria de Comunicação Social da Procuradoria Geral da República foi alcançada à condição de Secretaria de Comunicação Social, a partir de então com verba orçamentária própria. Isso permitiu, ao longo dos anos seguintes, a aquisição de uma série de equipamentos (câmeras fotográficas, filmadoras, gravadores, impressoras coloridas etc.) tanto para a Secretaria como para as assessorias nos estados, visando à profissionalização do trabalho (Curtinovi, 2015, p. 15).

O período de 2003 a 2012 é considerado assim a fase de estruturação de pessoal e física das Assessorias de Comunicação Social do MPF. Atualmente, algumas unidades do MPF possuem mais de um analista de comunicação concursado, como São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro.

Também foi nesse período que ocorreu a aprovação do primeiro Planejamento Estratégico Institucional (PEI), elaborado para o período 2011-2020, no qual um dos eixos temáticos contemplou a comunicação. Na época, a percepção de integrantes que ajudaram na construção desse planejamento foi a de que a instituição é eficiente como defensor da sociedade, “olhar da sociedade”, porém necessitava intensificar a “comunicação e a interação com o cidadão, divulgando as ações institucionais” (MPF, 2011c, p. 42). Instituído pela Portaria nº 687, de 20 de dezembro de 2011 (MPF, 2011a), o PEI trouxe como um dos seus objetivos estratégicos “institucionalizar uma política que aperfeiçoe a comunicação interna, a comunicação com a sociedade e a comunicação com a imprensa”. No cerne desse objetivo, estava a implementação de uma política de comunicação, a intensificação da interlocução com a sociedade civil e com a imprensa, a criação de estrutura adequada à Ouvidoria do órgão (MPF, 2011c).

Logo em seguida, por meio da Portaria nº 733, de 28 de dezembro de 2011 (MPF, 2011b) foi instituído o Sistema Integrado de Gestão Estratégica e Governança (Sige), que criou o Subcomitê de Comunicação Social (Sicom), formado inicialmente por 13 integrantes, sendo quatro procuradores e nove servidores do MPF, sendo um o secretário de Comunicação Social. Sua regulamentação chegou a ser formalizada dentro do Regimento Interno Diretivo do MPF, Portaria PGR/MPF nº 357, de 5 de maio de 2015 (MPF, 2015). Após algumas alterações na sua composição, esse grupo de governança foi extinto em 2020.

A Portaria PGR/MPU nº 302 de 24 de maio de 2013 fixou as atribuições básicas e comuns e os requisitos de investidura nos cargos das Carreiras de Analista e Técnico do Ministério Público da União e dá outras providências. E em agosto de 2013, saiu o último concurso para analista do MPU - especialidade em comunicação social, com 15 vagas. Até o momento não há previsão de novo concurso.

5.1.3 Fase de documentação

De 2013 a 2018, verifica-se um investimento na documentação e formalização das atribuições e objetivos da comunicação social, com impacto direto no trabalho desenvolvimento pelos setores que formam o Sistema de Comunicação Social da organização. Esse período coincide com os esforços para implementação de uma cultura de planejamento, gestão de projetos e de processos em toda a instituição.

Entre as medidas que impulsionaram essa nova cultura, esteve a aprovação do Planejamento Estratégico Institucional e o fortalecimento do papel nacional das secretarias, que se localizam na unidade administrativa central – a Procuradoria-Geral da República. A Portaria PGR nº 3, de 4 de janeiro de 2013 (MPF, 2013b), indicou a implementação de um novo modelo organizacional a partir de 1º de março daquele ano, considerado mais adequado à complexidade, tamanho e desafios do MPF, desenhado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). No entanto, em maio de 2013, notícia publicada na intranet informava que a estrutura das Ascoms seria desenvolvida a parte, após aprovação da Política de Comunicação do MPF – em fase de elaboração – com a apresentação de um plano de como as unidades têm de estruturar para executar o plano de comunicação.

O projeto intitulado “Política de Comunicação do MPF” nasce seis meses antes, em 2012, sendo autorizado por meio da Portaria SG/MPF nº 1.562, de 20 de dezembro. Essa autorização representa a institucionalização e o apoio da alta administração para a execução do projeto, cujo escopo era a elaboração de um marco regulatório para a comunicação institucional. O normativo deveria garantir o alinhamento das ações de comunicação ao Planejamento Estratégico, reafirmando valores inerentes à administração pública e ao MPF.

Uma ano depois, a Portaria PGR/MPF nº 918, de 18 de dezembro de 2013, formalizou a primeira Política Nacional de Comunicação Social do MPF (MPF, 2013a), assim como previsto no escopo do projeto – que, no entanto, não previu uma fase de disseminação dos princípios e diretrizes aprovados no âmbito interno. O documento criava ainda expressamente um Sistema de Comunicação Social (Siscom) – formado pela Secretaria de Comunicação Social (Secom), como unidade central, pelas Assessorias de Comunicação Social (Ascoms) das Procuradorias Regionais da República e das Procuradorias da República nos Estados.

Em 2013, outras mudanças alcançam a governança desse sistema como a Portaria PGR/MPF nº 865 (MPF, 2013c), editada para aumentar a possibilidade de indicação de mais procuradores para o Subcomitê de Comunicação Social, demonstrando assim a importância da comunicação social para a organização. A regulamentação do subcomitê chega a ser formalizada, posteriormente, dentro do Regimento Interno Diretivo do MPF (MPF, 2015).

Cabe destacar, nesse ponto, que o MPF também tinha representação no Comitê de Políticas de Comunicação (CPCom), do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), cujo um dos produtos entregues foi o Manual do Ministério Público para Relacionamento com a Imprensa em 2018 (CNMP, 2018).

Nessa trajetória se observa que a construção da primeira Política de Comunicação Social do MPF, em 2013, marca o início da fase de documentação das atividades, competências e atribuições do ambiente que envolve a comunicação social e organizacional do órgão. A política define de modo macro as atividades dos setores de comunicação, entre elas: a assessoria de imprensa, a produção audiovisual, a comunicação digital, a comunicação interna, a publicidade e as relações públicas.

Junto com a política, outros documentos também são elaborados, como o Manual de Redes Sociais, institucionalizado por meio da Portaria PGR/MPF nº 106 de 18 de fevereiro de 2014 (MPF, 2014b), e o Guia para o Relacionamento com a Imprensa, por meio da Portaria PGR/MPF nº 107 de 18 de fevereiro de 2014 (MPF, 2014a). O primeiro trata de práticas de comunicação relacionadas do Twitter, Facebook e Youtube – apesar de o Instagram ter sido lançado em 2010, não há menção a essa plataforma, pois o perfil oficial do MPF é criado apenas em março de 2018. O Manual de Redes Sociais (MPF, 2014b) traz orientações macro sobre quem seguir, ferramentas de monitoramento, regras de convivência, responsabilidades. Já o guia conceitua notícia, trata do papel do profissional de comunicação e dá dicas de relacionamento com a imprensa. Afirma que a divulgação institucional cumpre o papel de informar à imprensa sobre os fatos relativos à atuação do MPF e à “sociedade sobre o trabalho desenvolvido pelo órgão, por meio do site institucional, das redes sociais e dos programas de rádio e TV”. Um tópico é destinado a tratar exclusivamente do papel do assessor de comunicação social e ressalta a sua gama de atribuições que passa pela criação de peças gráficas, pelo registro audiovisual, pela assessoria de imprensa, por atividades de relações públicas, comunicação digital e comunicação interna” (MPF, 2014a, pp. 3–4). Contém ainda

em sua redação a constatação de avanços para a área em decorrência da estruturação de assessorias de comunicação em todas as unidades gestoras do MPF.

Em 2014, houve uma série de oficinas para elaborar um Plano Diretor de Comunicação (PDCom) interna para o MPF, o que não foi concretizado até setembro de 2021. Por outro lado, a Secom elaborou um outro instrumento de planejamento chamado Painel de Contribuição, considerado documento de alinhamento das atividades setoriais ao planejamento institucional. Após o PEI, dois painéis foram elaborados: biênio 2016-2017; e outro para o biênio 2018-2019, que teve sua vigência prorrogada até 2021. Em ambos, foi prevista a elaboração do PDCom.

Em acesso ao Sistema Eletrônico de Governança e Gestão Estratégica (Sigov)³² do MPF, constam 19 indicadores de eficácia, eficiência e efetividade, de gerenciamento da Secom. A maioria deles mensurável a partir do uso de uma plataforma digital, tais como o Sistema de Atendimento a Jornalistas (SAJ), Sistema Nacional de Pedidos (SNP), Facebook, Twitter, Instagram, site. Um dos indicadores é o percentual de unidades aderentes às plataformas nacionais de comunicação, compostas pela Intranet nacional, o Portal de Informações do MPF, a Página Eleitoral e o Mural Digital – este último teve a contratação de âmbito nacional encerrada em 2021, em virtude da pandemia da Covid-19.

Segundo informações divulgadas na Intranet, entre as iniciativas e os projetos estratégicos para o MPF para o biênio 2016-2017, de responsabilidade da secretaria, estavam a implementação de um novo portal de informações do MPF, a unificação das Intranets, a realização de nova pesquisa de imagem, o mapeamento dos macroprocessos internos, a atualização da Política de Comunicação e o lançamento do Catálogo de Serviços da Comunicação.

No painel vigente deste 2018, as iniciativas foram classificadas em seis objetivos de contribuição: ampliar o alcance dos canais de comunicação do MPF; desenvolver e apoiar a implementação de padrões nacionais para ações, canais e produtos de comunicação do MPF; aprimorar a comunicação social de forma efetiva e integrada, prezando pela transparência, economicidade e sustentabilidade nas soluções propostas; fortalecer a comunicação com os diversos públicos de interesse; disseminar as políticas e os manuais relacionados à

³² Acesso em 7 de maio de 2021.

comunicação social; e fomentar a capacitação do corpo técnico do MPF em temas, ferramentas e sistemas afetos à área de comunicação social. Entre as principais iniciativas: a padronização e reestruturação da intranet nacional – que ocorreu em agosto de 2021 –, a elaboração de campanhas institucionais, a realização de capacitação do público interno e a implantação do SAJ – plataforma digital de atendimento e relacionamento com profissionais da imprensa, lançado em 10 de fevereiro de 2020³³.

Uma das vantagens do SAJ é a criação de uma base de dados de jornalistas para envio de divulgações feitas pelo MPF. No entanto, um dos desafios tem sido o uso pelo repórter do sistema, tendo em vista a facilidade de acesso às Assessorias de Comunicação via WhatsApp e correio eletrônico. O SAJ passou a ser mais um local de registro das atividades do que de relacionamento direto com os jornalistas. A adaptação no uso para adaptação à LGPD tem sido discutida.

Outro indicador refere-se ao SNP, considerado uma plataforma de atendimento das demandas de comunicação do público interno, no qual consta a Carta de Serviços da Comunicação. Através do SNP chegam os pedidos de divulgação de ações e atividades, bem como é possível solicitar a avaliação do atendimento. Assim, permite o monitoramento da satisfação dos demandantes acerca do trabalho desenvolvido pela Secom e por cada assessoria de comunicação.

5.1.4 Fase de internalização

Após a fase de documentação marcada pela produção de diversas normas relativas à comunicação social, o MPF encontra-se atualmente na fase intitulada de internalização desses normativos por parte dos seus profissionais e de seu público interno. Seu início é marcado justamente pela aprovação da revisão da política em 2019, após trabalho desenvolvido pelo Subcomitê de Comunicação Social que contou com duas consultas públicas internas, a política foi atualizada por meio da Portaria nº 59, de 1º de fevereiro (Política Nacional de Comunicação Social do Ministério Público Federal, 2019).

Esse trabalho é feito em paralelo com a revisão e reorganização do Manual de Redação de Comunicação Social, que traz orientações mais definidas tendo em vista os canais ligados

³³ <http://www.mpf.mp.br/pgr/noticias-pgr/mpf-lanca-sistema-de-atendimento-a-jornalistas>

à Intranet, Internet, rádio e televisão. Dois novos manuais foram produzidos relacionados ao uso de redes sociais, visando à substituição do manual aprovado em 2014 – não havendo revogação expressa da Portaria PGR/MPF nº 106/2014. Os novos documentos foram intitulados de Manual de Conduta para Uso de Contas Pessoais em Redes Sociais por Integrantes do MPF e de Gestão de Contas do MPF em Redes Sociais — este último voltado apenas aos profissionais dos departamentos de comunicação social.

A revisão levou em consideração o alinhamento com a Política de Comunicação Social do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) – órgão criado em 2005 para controle administrativo e financeiro do Ministério Público –, o andamento do Planejamento Estratégico Institucional 2011-2020, os princípios da Administração Pública e o Regimento Interno. No documento, os processos comunicacionais foram expressamente considerados meios de abertura do MPF à sociedade, essenciais para a promoção da transparência e da participação. Entre as mudanças, houve a inclusão da educação como princípio da comunicação social.

Na versão atualizada da política, consta a previsão do que são consideradas ferramentas tecnológicas de comunicação social: sítios do MPF, intranets, mural, e-mail institucional, *popup*³⁴, planos de fundo dos computadores institucionais. A inclusão do último elemento decorreu de reclamações quanto à alteração automática do uso de planos de fundo em campanhas ou ações institucionais, sendo consideradas agressivas, principalmente por membros da instituição. Mesmo após a permissão expressa de possibilidade alteração, não há prática de uso de planos de fundo nas estratégias de comunicação.

A norma estabelece que qualquer veículo de comunicação institucional, inclusive perfis em mídias sociais, seja criado, produzido, editado e divulgado pelos setores de comunicação social do MPF. Cita, como diretrizes da comunicação, a avaliação continuada de resultados, com definição de indicadores e realização de pesquisas, bem como a capacitação de membros e servidores para o aperfeiçoamento de aptidões relacionadas à comunicação.

Reforça ainda a adoção de logomarca única, a ser aplicada em todos os produtos de comunicação de divulgação institucional. O modelo e normas de utilização da marca constarão em Manual de Identidade Visual. A proibição ao uso de submarcas como parte da estratégia de fortalecimento da imagem institucional. E a vedação do uso de submarcas e

³⁴ Janela que se abre automaticamente no navegador mediante a uma ação do usuário.

logomarcas distintas para identificação da Instituição, de suas unidades e órgãos, exceto da Ouvidoria do MPF e da PFDC.

Em setembro 2019, outro instrumento normativo importante para a comunicação social do MPF é institucionalizado: o Regimento Interno do Gabinete da Procurador(a)-Geral da República, aprovado por meio da [Portaria PGR/MPF nº 786/2019](#) (MPF, 2019b), na qual consta pela primeira vez um capítulo para tratar do rol de atribuições da Secretaria de Comunicação Social e das Assessorias de Comunicação Social, do Siscom/MPF. Essa portaria é alterada, em 2020, com a edição da [Portaria PGR/MPF nº 40](#), que manteve o capítulo destinado ao Sistema de Comunicação Social. A estrutura prevista nesse normativo será analisada em um capítulo mais adiante.

A governança do Sistema de Comunicação Social sofre um retrocesso em 2020 com a extinção o Subcomitê de Comunicação Social revogado, assim como outros subcomitês de outras áreas, pela [Portaria PGR/MPF nº 412, de 7 de maio de 2020 \(MPF, 2020\)](#). No entanto, para suprir essa lacuna, observa-se um movimento interno de organização de grupos de trabalho (GT) para discussão de diversos temas. Um deles é formado inicialmente para a discussão de Lei de Abuso de Autoridade, abrangendo posteriormente aspectos da Lei de Acesso à Informação, da Lei de Abuso de Autoridade e da Lei Geral de Proteção de Dados. Outro GT é criado para discutir o uso das redes sociais, grandes casos, nova intranet e o manual de redação.

Apesar da extinção do Sicom e de mudanças institucionais e políticas que permeiam a atuação do MPF, observa-se que há o início de um processo de internalização e disseminação do conhecimento documentado durante os anos anteriores. Além disso, houve o esforço para a implementação de projetos importantes como o da nova intranet, que traz uma mudança de paradigma institucional com um layout única para todo o MPF, cuja personalização é automática no que se refere às notícias das unidades locais. Ocorrida em agosto de 2021, a implantação da intranet nacional, de visual único e integrado nacionalmente, requereu a criação de uma política editorial mais transparente, resultando na criação de um comitê editorial, mesmo que informalmente.

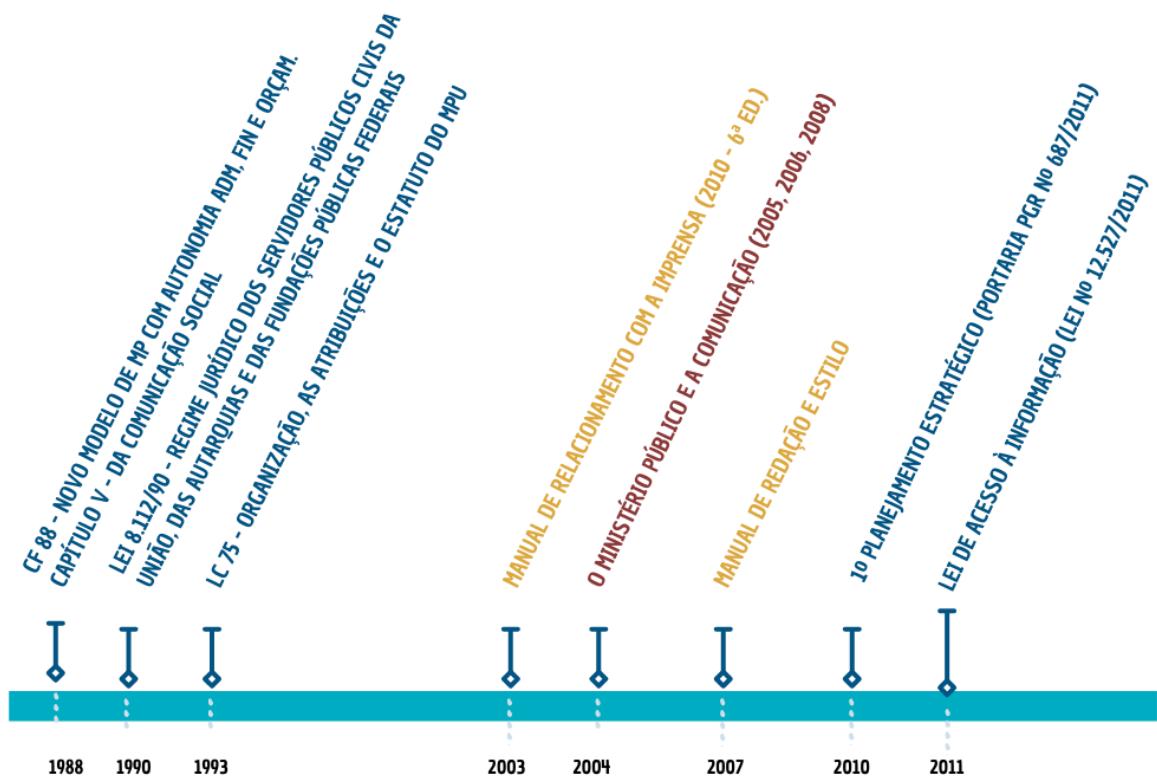
O cenário atual do Sistema de Comunicação Social do MPF é formado por mais de 140 servidores e terceirizados que trabalham em 34 áreas de comunicação social que se encontram fisicamente separadas, mas unidas em um sistema comunicacional no qual estão

envolvidos recursos humanos, financeiros e tecnológicos. São profissionais das áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, design, fotografia, administração. Eles dão suporte na divulgação do trabalho dos mais de mil procuradores responsáveis pela atuação finalística do MPF.

5.1.5 Visão estratégica da comunicação

Já se passaram 19 anos desde o olhar para a estruturação física das Assessorias de Comunicação Social nos aspectos de pessoal e organizacional. A Figura 10 traz uma linha do tempo com os principais normativos, que sustentaram as fases de iniciação e estruturação do Sistema de Comunicação Social do MPF, conforme descrito anteriormente.

Figura 10 - Linha do tempo com os normativos das fases de iniciação e estruturação.

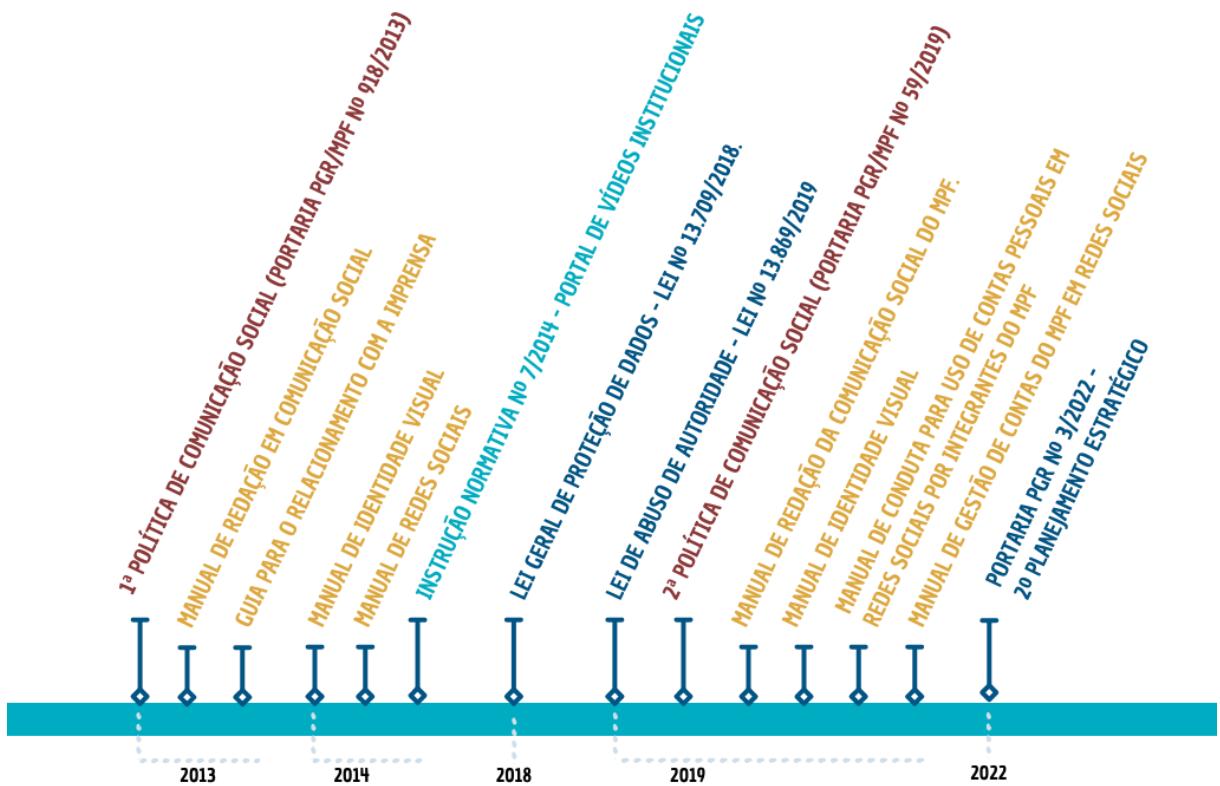


Fonte: Elaboração própria.

As fases de documentação e internalização da Política de Comunicação e seus manuais estão registradas na Figura 11. Atentar para esse processo é fundamental para que não haja retrocessos em termos estratégicos institucionais, em prol de um discurso de modernização administrativa. Para tanto, não devendo se descuidar da manutenção dos avanços alcançados, sendo fundamental promover iniciativas voltadas à internalização das regras criadas para dar sustentação às atividades de comunicação social.

O momento torna-se propício para mudanças estruturais em virtude da possibilidade de teletrabalho e a crise econômica agravada pelo isolamento imposto pelo novo coronavírus (Covid-19). Some-se a isso movimentos de ampliação da terceirização de profissionais de comunicação social nos órgãos públicos, concretizadas a partir de normativos como as Leis nº 8.666/1993, nº 10.520/2002, e os Decretos nº 5.450/2015 e o Decreto nº 9.507/2018.

Figura 11 - Linha do tempo com os normativos das fases de documentação e internalização.



Fonte: Elaboração própria.

Internamente, a Instrução Normativa (IN) nº 2, de 19 de fevereiro de 2019 (MPF, 2019a), dispôs sobre a contratação de serviços de execução indireta, com dedicação exclusiva de mão

de obra, ou seja, trouxe os serviços passíveis de serem terceirizados em diversas áreas do MPF, cujos alguns serviços de comunicação previstos estão: elaboração de roteiro, edição de vídeo, finalização de vídeo, operação de áudio, orientação pedagógica voltada às atividades da Turminha do MPF, programação visual, registros fotográficos e revisão de texto. Diante desse contexto, dos avanços tecnológicos e do modelo a ser apresentado, cabe rever a possibilidade de previsão de retirar do rol de terceirização programadores visuais e revisores de textos, cada vez mais demandados no contexto informacional.

No que tange o MPF, outro elemento se destaca a aprovação do novo Planejamento Estratégico Institucional, período 2022-2027, por meio da Portaria PGR/MPF nº 3, de 11 de fevereiro de 2022), elaborado em meio à pandemia – sem uma discussão tão ampla como planejamento anterior. O novo Mapa Estratégico (Figura 12) traz diversos objetivos que alcançam a estrutura do Sistema de Comunicação Social do MPF, diretamente ou indiretamente, e indicam a possibilidade de a alta administração promover mudanças estruturais.

Dante do exposto, cabe observar os seguintes objetivos:

OE07: Aperfeiçoar a comunicação, com uso de linguagem simples e acessível e ênfase na interatividade e na integração;

OE08: Fomentar a cultura e as ferramentas de inovação com vistas à eficiência, resolutividade e simplificação;

OE09: Otimizar a gestão de pessoas, materiais e dados, com foco na eficiência, sustentabilidade e economicidade;

OE10: Aprimorar os processos de trabalho, conferindo-lhes utilidade e eficiência;

OE11: Racionalizar a estrutura organizacional e a distribuição geográfica do MPF, com ênfase na modernização e especialização, promovendo a atuação ministerial desterritorializada, sempre que conveniente ao interesse público;

OE12: Prover soluções tecnológicas integradas, sustentáveis e estáveis, com foco na segurança da informação, na simplicidade e na necessidade dos usuários;

OE13: Incrementar o uso de inteligência artificial para auxiliar no processo de tomada de decisões e na automatização de procedimentos;

OE16: Garantir a valorização profissional, a retenção e o fomento de novos talentos, com foco na produtividade.

OE17: Aprimorar a gestão do conhecimento, fomentando a produção, a organização e o compartilhamento de informações, conhecimento e boas práticas institucionais.

Figura 12 - Mapa estratégico 2022-2027



Fonte: MPF.

Um outro aspecto social importante que deve ser lembrado é o enfrentamento à disseminação de notícias falsas, as chamadas *fake news*. Diversas áreas de comunicação de

organizações públicas têm voltado suas estratégicas para o combate dessa prática, como é o caso do Tribunal Superior Eleitoral (TSE), que tem envidados esforços no sentido de combatê-las diuturnamente.

Por fim, aprofundar o estudo histórico dos departamentos de comunicação do MPF teve o propósito de contribuir com a compreensão de como se dá o desenvolvimento da profissionalização dos departamentos de comunicação no âmbito do setor público. Esse estudo visa ser o embrião de iniciativas de mudanças que visem o fortalecimento do Sistema de Comunicação Social do MPF e de outros órgãos públicos, voltadas ao interesse público e ao fortalecimento da democracia.

5.2 Plataformas digitais e competências infocomunicacionais

Alguns achados emergiram das respostas à pergunta exploratória: o que você entende como plataformas digitais no contexto das Assessorias de Comunicação do MPF? Entre eles, duas características foram consideradas essenciais: a capacidade de relacionamento e a de suporte às atividades desenvolvidas pelos profissionais de comunicação no atendimento às demandas.

A maioria dos participantes dessa primeira fase identificou como principal papel das plataformas digitais o relacionamento dos setores de comunicação com os seus diversos públicos, sendo vistas como ferramentas de auxílio à execução de tarefas e atividades. Nesse primeiro aspecto, destacam-se as redes sociais para o relacionamento e a integração com os usuários interessados em informações acerca da atuação da instituição.

As plataformas digitais que fazem parte do dia a dia dos profissionais de comunicação do MPF teriam, segundo eles, o objetivo de permitir a troca, aproximação e interação entre diversos públicos, sendo as redes sociais uma categoria especial. No decorrer desta pesquisa, você perceberá que nessa relação não há diálogo, não há troca, é uma comunicação de mão única, que visa difundir informações da instituição. Um mapa de palavras (**Figura 13**) foi criado a partir do conteúdo de cada uma das respostas recebidas por meio do uso do NVivo.

Figura 13 – Mapa de palavras obtidas na etapa de entrevistas exploratórias.



Fonte: Elaboração própria (NViVo).

Entre as principais plataformas citadas, como parte do contexto do Sistema de Comunicação Social do MPF, estão Site, Intranet, YouTube, Instagram, Twitter, e-mail, grupos de transmissão de aplicativos de mensageria (WhatsApp/Telegram), e-mail, ferramentas de videoconferência, Sistema de Atendimento a Jornalistas (SAJ), Sistema Nacional de Pedidos (SNP). Importante pontuar a percepção de falta de institucionalização do uso de algumas ferramentas, no âmbito do Sistema de Comunicação Social, por meio de normativos. Para os profissionais de comunicação, parece ser fundamental essa formalização.

Listam-se a seguir algumas respostas dadas pelos profissionais de comunicação por meio da pergunta exploratória feita por meio do WhatsApp.

Participante A - *Acredito que as plataformas digitais para as Ascoms do MPF são as ferramentas/meios que utilizamos para interagir com nossos públicos, sejam eles os consumidores dos nossos “produtos”, sejam eles os que demandam nosso trabalho. Entre estas plataformas estão o SAJ, o SNP, o portal, a intranet, as redes sociais e os aplicativos de mensagem.*

Participante B - *Compreendo como plataformas digitais as ferramentas tecnológicas que usamos como meio para troca com nossos “clientes” - os públicos interno e externo da instituição, considerando as regras de funcionamento próprias de cada uma. Num sentido amplo, penso que seja possível visualizar*

como plataformas digitais no âmbito da comunicação do MPF tanto os "sistemas" internos (SNP, intranet, e-mail...), bem como as interfaces digitais por meio das quais interagimos externamente (portal, redes sociais...).

Participante C - *Apenas gostaria de acrescentar que as plataformas da comunicação necessitam serem incorporadas como uma ferramenta de gestão por toda a Administração e não apenas pelas Assessorias.*

Participante D - *As plataformas da Ascom necessitam ser “validadas e adotadas” por toda a Administração. Não basta a Ascom ter uma excelente plataforma, enquanto “setores clientes” não as adotarem, apesar de apelos, campanhas, capacitações.*

Participante E - *Entendo que as plataformas digitais, no contexto das Assessorias de Comunicação do MPF, são os meios tecnológicos que utilizamos para conectar e aproximar pessoas, gerando valor nesse relacionamento, tais como o site externo, a intranet, o e-mail, a TV MPF, além de redes sociais como Twitter, Facebook, Instagram, YouTube, WhatsApp, entre outros.*

A partir dessa primeira etapa e da participação da pesquisadora em um grupo de trabalho organizado no âmbito do próprio Sistema de Comunicação Social do MPF sobre Redes Sociais, foi possível elaborar um painel de plataformas digitais utilizadas pelos departamentos de comunicação, a partir da revisão de literatura, da observação participante, dos termos mais identificados nas respostas à pergunta exploratória e da troca com o grupo focal, optou-se por classificá-los em gerenciadores de demandas, repositórios de conteúdo, canais de distribuição e mídias sociais (Figura 14).

Os gerenciadores de demandas são aquelas plataformas destinadas a auxiliar no planejamento, no controle e na entrega dos pedidos feitos ao Sistema de Comunicação Social. Dois deles – SNP e SAJ – foram desenvolvidos pela Secretaria de Tecnologia de Informação e Comunicação (STIC). Ferramentas produzidas por empresas privadas, como o Trello, podem adentrar essa categoria, inclusive, uma vez que o acesso pode ser gratuito ou pago – esta versão com direito a mais funcionalidades. A facilidade e a grande quantidade de aplicativos disponíveis na Internet permitem a experimentação por parte dos usuários, ainda mais quando não se tem uma política de uso bem definida e a STIC não consegue atender a necessidade do usuário na velocidade adequada.

Figura 14 - Painel de Plataformas Digitais do Sistema de Comunicação Social do MPF



Fonte: Elaboração própria.

Já os repositórios de conteúdos são aquelas ferramentas utilizadas para armazenar imagens ou arquivos, que necessitam ser compartilhados. No caso do Flickr, a ferramenta era utilizada gratuitamente, em 2019 houve mudanças das regras impostas, delimitando a quantidade de espaço para as contas não pagas. É comum na entrada de novas ferramentas no mercado que a solução tecnológica seja disponibilizada com acesso gratuito para, depois de atendida a necessidade, passarem a cobrar pelo uso – o que decorre do processo de plataformização da economia, onde a penetração de infraestruturas tecnológicas vem reorganizando práticas pessoais e profissionais.

O MPF Drive é uma ferramenta institucionalizada, gerenciada pela STIC, que garante o acesso aos arquivos gravados na rede institucional do MPF por meio de serviço em nuvem. Como veremos, por ser o núcleo do seu trabalho, a STIC busca regulamentar o uso da maioria das tecnologias desenvolvidas, no entanto, a disponibilidade de novas ferramentas impede o controle total do uso perante seus colaboradores.

Quanto aos canais de distribuição, esse nome se deve simplesmente à falta do aspecto dialógico com os quais são tratados. Algumas dessas ferramentas poderiam conter espaço para comentários, mas são utilizadas apenas como mecanismo de distribuição de informações pelos setores de comunicação. Até mesmos os serviços de mensageria, como WhatsApp ou Telegram, são feitos por meio de lista de transmissão, o que não permitem a interação entre

todos. A falta de diálogo, de relacionamento direto, com os cidadãos ou integrantes da instituição dá à comunicação institucional um caráter burocrático e conservador.

Os departamentos de comunicação que possuem pessoas com perfis mais novadores, buscam no ambiente digital novas soluções para suas demandas. É o caso do Anchor³⁵, cuja função principal é distribuir conteúdos em formato *podcast* para diversas plataformas de áudio, como Spotify, Google Podcasts, RadioPublic, Apple Podcasts³⁶. Além de facilitar a distribuição do produto, permite visualizar dados de desempenho, que abrangem número de reproduções, *streamings* por episódios; e de perfil do público, como gênero, região de acesso e faixa etária. Seria viável economicamente e efetivamente aguardar algum tipo de desenvolvimento similar por parte dos programadores da STIC?

Já o Sympla é uma ferramenta voltada à organização de eventos, que possui versões paga e gratuita – entre suas funcionalidades está a organização de um *mailing* a partir de todos os participantes de eventos promovidos, o que garante uma interação cada vez mais estreita com os interessados na atuação do órgão.

O Projeto Encontros da Cidadania³⁷, lançado pela Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão (PFDC), tem utilizado a ferramenta que tem assegurado um bom quantitativo de participantes durante o evento ao vivo, bem como de visualizações pós-evento no YouTube.

Outras ferramentas podem não ter sido identificadas nessa etapa, tendo em vista as inúmeras opções de apps e aplicativos disponíveis, que atendem com rapidez as novas necessidades e práticas profissionais decorrentes do uso do digital.

A última categoria do painel é o das mídias sociais, sendo destacadas em virtude de suas características, pela demonstração de poder em questões sociais, políticas e econômicas em todo o mundo. O número de usuários dessas redes faz com que a participação nesse contexto seja essencial para alcançar a sociedade.

No entanto, o uso delas vai muito além, ou deveria ir, da distribuição de informações. Mesmo sendo o mesmo órgão em todo o país, destacam-se as existências de vários perfis de contas do MPF a depender da opção de criação ou não do departamento de comunicação do

³⁵ <https://anchor.fm/>

³⁶ <http://www.mpf.mp.br/pfdc/noticias/pfdc-lanca-serie-de-podcast-com-a-visao-de-especialistas-sobre-direitos-humanos>. Acesso em 28 de junho de 2022.

³⁷ Conta da PFDC na plataforma Sympla <https://www.sympla.com.br/produtor/pfdcmpf>

MPF daquela capital federal. São 10 perfis de Facebook, 34 de Twitter, seis de Instagram e 14 de YouTube.

No âmbito das redes sociais, as regulamentações trazem orientações gerais para usuários e para os próprios assessores de comunicação ao abrirem uma conta. [O Manual de Gestão de Contas do MPF em Redes Sociais](#)³⁸ traz uma série de perguntas a serem consideradas antes da abertura de uma conta. São elas:

1. Qual a finalidade desse canal?
2. O público-alvo está nessa rede e a utiliza com frequência?
3. Os(as) usuários(as) falam sobre o MPF?
4. O que falam? Com que frequência?
5. Como o MPF vai se conectar com esse público nessa plataforma?
6. Para alcançar esse público e produzir conteúdo específico para ele na frequência adequada para o canal do MPF, serão necessários mais recursos humanos ou materiais para a equipe? Esses recursos existem ou há planejamento para obtê-los?
7. Algum outro canal de comunicação que já existe pode suprir essa demanda?
8. É possível e estrategicamente conveniente utilizar a conta nacional (quando houver) e o georreferenciamento de conteúdo?
9. Há estrutura de servidores adequada e capacitada para a demanda?
10. Há anuênciia prévia da Secretaria de Comunicação Social (Secom), além de análise técnica da Assessoria de Comunicação respectiva?

Esses questionamentos servem para despertar a reflexão para que áreas alheias à comunicação, principalmente não se aventurem a criar seus canais de comunicação, tendo em vista o modismo que envolve o uso das redes sociais e a facilidade do uso – afinal, muitos acreditam ser fácil “fazer comunicação”, até vir a primeira crise.

Ainda assim é possível identificar histórias sobre a entrada de algumas Assessorias de Comunicação em redes sociais por pressões externas, como a vontade da chefia daquela unidade – o que vai ao encontro do modismo.

Outras questões externas também podem surgir como no caso do LinkedIn. Em reunião do Siscom do MPF, ocorrida no dia 29 de junho de 2022, foi informada a entrada oficial do

³⁸ Disponível em <http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/handle/11549/175474>

MPF nessa rede, pois, segundo a equipe da Secom, o perfil já tinha sido criado por um usuário externo à instituição, registrando mais de 25 mil usuários. Após solicitação feita pelo MPF, a conta passou ao domínio da equipe de comunicação Secom, que iniciou as postagens na plataforma em 1º de julho de 2022.

Em relação à produção interna, observam-se que a grande maioria das plataformas desenvolvidas pela Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação apresenta regulamentações formais quanto ao seu uso. No caso do Sistema Nacional de Pedidos, normativos foram identificados na Biblioteca Digital do MPF, citando a necessidade do uso da ferramenta para a abertura de demandas. As secretarias nacionais, entre elas a Secretaria de Comunicação Social do MPF, investiram esforços na publicação de Cartas ou Catálogos de Serviços. Cabe estabelecer aqui a distinção entre esses dois documentos. O primeiro não traz acordos de níveis de serviços, ou seja, prazos para primeiro atendimento da demanda. O segundo apresenta esses prazos. A apresentação da Carta Nacional de Serviços de Comunicação Social traz o seguinte texto de apresentação:

Esta Carta de Serviços é voltada aos integrantes do Ministério Público Federal (MPF). Nela constam os serviços de comunicação social oferecidos a todos da Instituição, que podem ser solicitados por meio do Sistema Nacional de Pedidos (SNP).

O documento serve como guia na hora de demandar a Secretaria ou as Assessorias de Comunicação Social. Contém as descrições de cada serviço para melhor compreensão por parte do usuário. Vale destacar que a nomenclatura foi toda pensada de forma a facilitar a solicitação da demanda. Exemplo disso é que são apenas duas as principais portas de entrada: divulgação interna e divulgação externa. O objetivo é que o requisitante descreva seu problema de comunicação para que a Secom ou a Ascom o auxiliem na melhor estratégia de divulgação.

Este documento apresenta 20 serviços divididos em quatro categorias: comunicação interna, comunicação externa, comunicação digital e publicidade/publicações. Entre eles, divulgação interna e externa, confecção de cartão de apresentação, criação ou atualização de áreas e páginas na intranet e no Portal.

Além da descrição de cada serviço, traz a área responsável pela execução (Assessoria de Comunicação, Secretaria de Comunicação ou mesmo uma divisão interna desses setores, principalmente no caso da Secom).

Por fim, registra-se a importância de que todos os integrantes do MPF utilizem o SNP para demandar às áreas de comunicação. Com o uso do sistema, será possível gerar indicadores de produtividade e de satisfação acerca do serviço prestado.

Em uma instituição legalista, como o MPF, a não utilização de normativos oficiais unidades do MPF. No caso do SNP, foi possível identificar, pelo menos, uma portaria de âmbito

local estabelecendo a utilização do sistema como facultativa por parte do usuário demandante. O normativo traz em sua redação que é estritamente vedado negar qualquer tipo de atendimento (presencial ou remoto), sob o pretexto de prévia exigência do uso ou registro no SNP por parte do usuário/interessado (MPF, 2021).

O Quadro 8 traz a descrição de cada uma das PDs e quais documentos institucionalizam o seu uso no âmbito do MPF. Vale ressaltar que essa lista é dinâmica podendo ter havido a incorporação de novas ferramentas durante a pesquisa, devido à abrangência do Siscom e à falta de governança em relação à implementação do uso de PD, notadamente às de uso gratuito. Além de demonstrar a necessidade de regulamentações específicas para as plataformas digitais utilizadas quanto ao uso delas no âmbito do Sistema de Comunicação Social do MPF, o levantamento a seguir demonstra como é necessário aprender com as áreas de TIC aspectos relativos ao gerenciamento profissional das tecnologias digitais.

Quadro 8 - Descrição das plataformas digitais utilizadas no âmbito do Sistema de Comunicação Social do MPF

Plataforma digital	Descrição	Institucionalizado por meio de(a):
Sistema Nacional de Pedidos (SNP)	Estão disponíveis todos os serviços de comunicação prestados pela Secretaria de Comunicação Social (Secom) e pelas Assessorias de Comunicação Social nos estados. São mais de 20 serviços, divididos em quatro grandes áreas: comunicação externa, comunicação interna, comunicação digital e publicidade/publicações.	Sem regulamentação oficial no que tange os serviços de comunicação. A Secom produziu Carta de Serviços da Comunicação Social com a descrição de cada serviço.
Sistema de Atendimento a Jornalistas (SAJ)	Busca facilitar o contato da imprensa com a instituição. Repórteres que queiram solicitar informações ao MPF precisam apenas acessar http://saj.mpf.mp.br de qualquer dispositivo conectado à internet, inclusive celulares.	Não regulamentada
MPF Drive	Serviço de acesso, compartilhamento e edição de arquivos em nuvem do Ministério Público Federal	Instrução Normativa nº 13, de 10 de novembro de 2020.
Flickr	Armazena, classifica, busca e compartilha fotos, além de permitir a participação em grupos e novos amigos.	Não regulamentada
Site	Conjunto de páginas web.	Em parte, por meio da Política de Comunicação Social do MPF

Plataforma digital	Descrição	Institucionalizado por meio de(a):
		(Capítulo III - Da Comunicação Digital)
Intranet	Rede local de computadores, exclusiva para integrantes da instituição.	Em parte, por meio da Política de Comunicação Social do MPF (Capítulo III - Da Comunicação Digital)
E-mail	Permite elaborar, enviar e receber mensagens através de sistemas eletrônicos de comunicação.	<u>Instrução Normativa SG/MPF nº 10, de 27 de junho de 2014.</u>
Zoom	Plataforma de videoconferência para reuniões, webinários e eventos on-line, inclui ferramentas de bate-papo e telefone.	<u>Portaria PGR/MPF nº 261, de 21 de maio de 2021.</u> <u>Portaria SG/MPF nº 652, de 9 de novembro de 2021.</u>
Anchor	Editor e distribuidor de áudios para podcast.	Não regulamentada
Sympla	Plataforma que permite a organização e gestão de eventos.	Não regulamentada
Facebook	Mídia social que possui mais de 3 bilhões de usuários. Permite interação com o público, pois as pessoas podem comentar, curtir e compartilhar suas atualizações na página.	Sem regulamentação específica. A <u>Portaria PGR/MPF nº 62/2019</u> e a <u>Portaria PGR/MPF nº 61/2019</u> tratam de modo genérico das redes sociais.
Twitter	Considerada uma rede social virtual e um serviço de microblog, que permite acompanhar atualizações pessoais de outros contatos, interagindo por meio comentários e curtidas.	Sem regulamentação específica. A <u>Portaria PGR/MPF nº 62/2019</u> e a <u>Portaria PGR/MPF nº 61/2019</u> tratam de modo genérico das redes sociais.
Instagram	Rede social de enfoque visual, voltada à publicação de fotos e vídeos de curta duração, permitindo a aplicação de efeitos e interação com publicações de outras pessoas, através de comentários e curtidas.	Sem regulamentação específica. A <u>Portaria PGR/MPF nº 62/2019</u> e a <u>Portaria PGR/MPF nº 61/2019</u> tratam de modo genérico das redes sociais.
YouTube	Rede social utilizada como repositório de produtos audiovisuais, bem como para a transmissão de eventos virtuais.	Sem regulamentação específica. A <u>Portaria PGR/MPF nº 62/2019</u> e a <u>Portaria PGR/MPF nº 61/2019</u> tratam de modo genérico das redes sociais.
WhatsApp	Serviço de mensageria utilizado para encaminhamento de notícias para integrantes da instituição.	Não regulamentada. A ferramenta oficial é o Zoom.

Fonte: Elaboração própria.

Antes de adentrar na apresentação de outros achados decorrentes do grupo focal e do survey, fundamental se faz analisar a estrutura organizacional constante na [Portaria PGR/MPF](#)

nº 40³⁹, no que se refere ao Sistema de Comunicação Social e especificamente à gestão de plataformas digitais. O Capítulo V, em sua Seção I, traz a competência da Secretaria de Comunicação Social, e a Subseção IV, as competências das Assessorias de Comunicação Social (Ascom).

Ao analisarmos o artigo 63, observa-se que cabe à Secom orientar tecnicamente as unidades do MPF, em especial as Ascoms, nas atividades de planejamento, organização, direção e monitoramento de suas ações. Essa competência ocorre pelo caráter nacional dado às secretarias sediadas na Procuradoria-Geral da República, após a elaboração do Planejamento Estratégico Institucional 2011-2020. Verifica-se, ainda, nesse mesmo artigo do normativo, que há uma ênfase nas atividades voltadas ao relacionamento com a imprensa (Incisos IV a VI). No inciso VIII, consta a seguinte redação relativa às plataformas digitais: “gerenciar e atualizar o portal e a intranet nacional do Ministério Público Federal, comunidades internas e perfis em mídias sociais institucionais nacionais”.

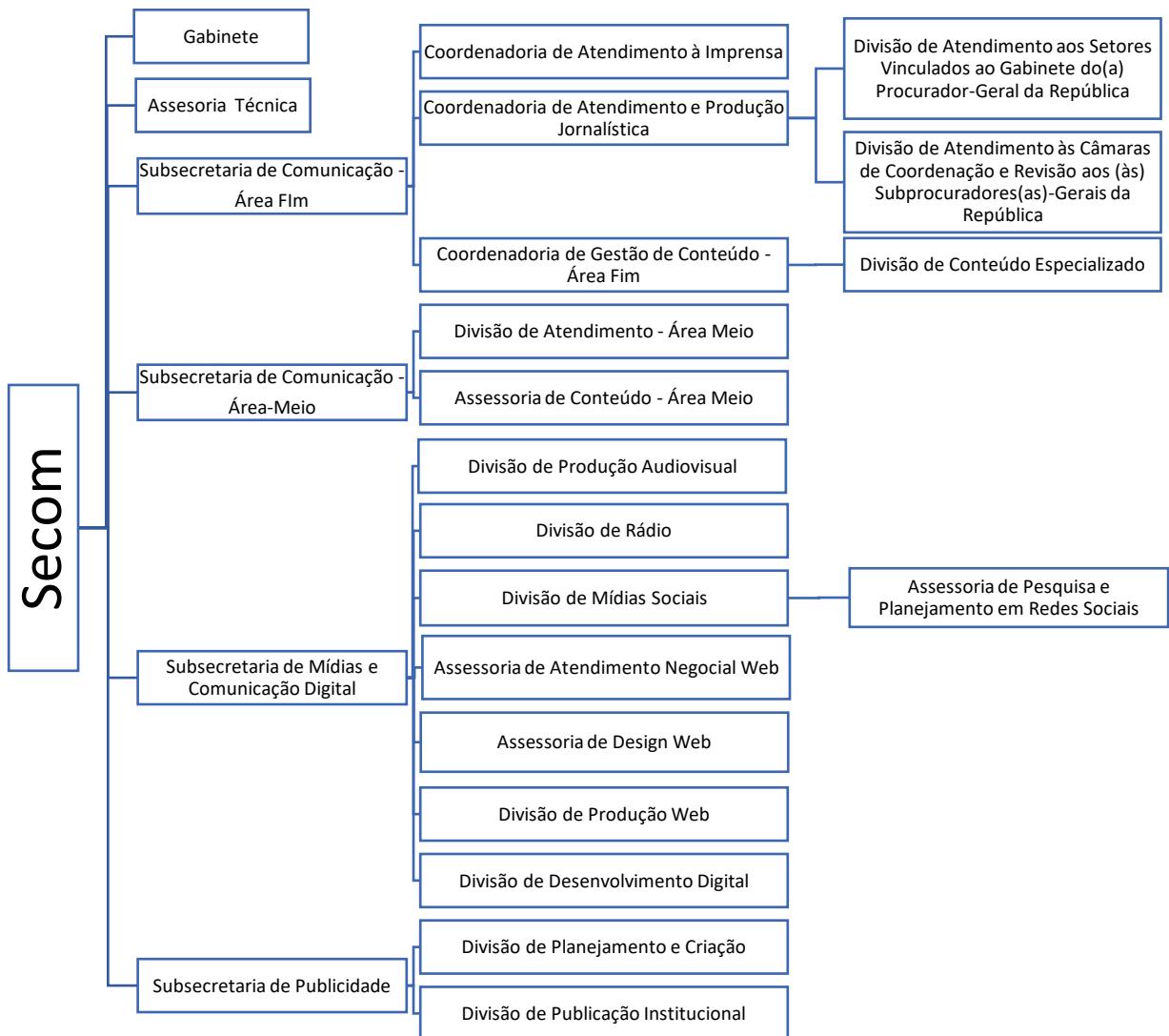
A Figura 15 apresenta a estrutura organizacional no modelo de organograma. Em uma análise inicial, observa-se que as quatro subsecretarias possuem nomenclaturas com lógicas distintas: temática, especializada e/ou por produtos. Apesar de ainda não estarem refletidas no Regimento Interno, houve algumas mudanças na estrutura da Secom: a criação da Assessoria de *Design Web* e da Assessoria de Relações Públicas e Planejamento Estratégico, resultante da extinção da Assessoria de Integração da Comunicação Nacional (ASSEIN); e a transformação de “Assessoria de Redes Sociais” para “Divisão de Redes Sociais”, o que permitiu a criação da Assessoria de Pesquisa e Planejamento em Redes Sociais vinculada a essa estrutura.

Com esse modelo de organização, a Secom atende demandas que surgem no âmbito da PGR, decorrente da atuação do procurador-geral da República e suas estruturas vinculadas, da Secretaria-Geral e suas Secretarias Nacionais ligadas, bem como das Câmaras de Coordenação e Revisão. Além disso, dá suporte às Assessorias de Comunicação Social nos estados a partir da definição de diretrizes e orientações.

³⁹ Disponível em

http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/202669/PT_PGR_MPF_2020_40.pdf?sequence=3&isAllowed=y. Acesso em 18 de setembro de 2022.

Figura 15 - Organograma da Secretaria de Comunicação do MPF



Fonte: Regimento Interno e Portal de Informações Funcionais do MPF.

Cabe relatar que a criação das duas subsecretarias de comunicação, que estão divididas em área meio e área fim, foram feitas na gestão da qual participei como secretária adjunta de Comunicação Social. O intuito foi tentar delimitar mais objetivamente o campo de atendimento dos setores. À época os próprios profissionais solicitaram transparência em dois pontos: a definição dos setores que seriam atendidos por cada subsecretaria e quem seria responsável pela gestão da área de notícias do site e da intranet.

Naquele momento havia uma necessidade de clarificar a gestão dessas plataformas digitais. Desse modo, optou-se por uma configuração e uma nomenclatura que desse uma perspectiva mais clara da abrangência do atendimento: se voltada para os órgãos da área-fim

ou setores da área-meio, onde a primeira ficaria responsável pela gestão do site e a segunda pela intranet do MPF.

As demais plataformas digitais ficaram sob a responsabilidade gerencial da Subsecretaria de Mídias e Comunicação Digital. Após a imersão na temática desta pesquisa, constata-se que, apesar de ter significado uma valorização da área de comunicação digital, ao criar uma estrutura desvinculada da comunicação externa, ainda assim foi subestimada a sua importância, principalmente no que se refere as mídias sociais e a área de *infraestrutura web*.

Isso porque o setor de mídias sociais deve ir além da produção de conteúdo e de distribuição de informações, devendo primar pelo relacionamento com o usuário visando criar uma reputação baseada em planejamento, pesquisa do público, diálogo, acolhimento e respeito ao cidadão. Há ainda um grande caminho a se percorrer até que todos tenham acesso ao digital e ao conhecimento necessário para lidar com essa realidade. Os dados coletados via SNP serão analisados em uma seção específica mais adiante destinada, exclusivamente, à temática.

Quanto à infraestrutura web, é preciso esclarecer o MPF possui milhares de páginas que utilizam o sistema Plone⁴⁰ de gerenciamento de conteúdos, escolhido pelos seus atributos relativos à segurança da informação. Nessa formatação, ao ficar no mesmo patamar de setores que tratam de produção de conteúdo para rádio, TV e mídias sociais, a área web continuou a ser preterida no dia a dia, sendo uma área meramente operacional, possuindo apenas quatro servidores, cada um com uma função distinta: atendimento negocial web; design web; produção web, e desenvolvimento digital.

Para subsidiá-los, desde 2014, a Secom conta com uma empresa contratada para execução, por meio da ferramenta de CMS (do inglês *Content Management System*) Plone e tecnologias relacionadas, dos serviços de manutenção evolutiva, perfectiva e adaptativa, além de suporte técnico operacional, relativos ao portal de internet e de intranet, sítios, hotsites, extranets, aplicativos e quaisquer outras soluções de internet do MPF. Cabe aqui esclarecer, conforme o contrato⁴¹, o que são esses serviços de manutenção:

⁴⁰ Sistema de Gestão de Conteúdo, com código-aberto e cerca de 400 desenvolvedores distribuídos em mais de 60 países. Mais informações em: <https://plone.org.br/>

⁴¹ Contrato disponível no Portal da Transparência do MPF. Pregão Eletrônico nº 30/2019. Acesso em 16 de abril https://apps.mpf.mp.br/apps/f?p=481:109:::::P109_ID_CONTRATO,P109_PG_ANTERIOR:8950,103

- **Evolutiva:** está relacionada às mudanças em requisitos funcionais da aplicação, compreendendo a implementação de novas funcionalidades, adequação de funcionalidades existentes ou exclusão de funcionalidades na solução.
- **Perfectiva:** corresponde a adequações no sistema existente devido a necessidade de melhorias, sem alteração de funcionalidades, sob o ponto de vista do usuário. A finalidade da manutenção perfectiva é promover a melhoria de desempenho, a manutenibilidade e usabilidade da solução.
- **Adaptativa:** corresponde a adequações da solução e modificações no ambiente operacional, compreendendo hardware e software básico, mudanças de versões, de linguagem ou SGBD, que não impliquem inserção ou alteração de funcionalidades e/ou regras de negócio.

O contrato prevê que a empresa possua uma equipe formada por arquiteto da informação, designer, redator analista de conteúdo, tradutor, programador, analista de suporte, analista de banco de dados e atendente de suporte ao usuário. Essa forma de contratação tem acarretado uma série de problemas, principalmente quanto à agilidade e à visão sistêmica-negocial das funcionalidades do site ou de uma intranet – novas possibilidades têm sido estudadas pela equipe da Secom.

No âmbito da Subsecretaria de Mídias e Comunicação Digital, importante fazer destacar que há, também, os serviços de produção de matérias para rádio e TV, assim como de registros fotográficos. Segundo o Sistema Nacional de Pedidos, em três anos e meio, foram 1.550 serviços fotográficos demandados, lembrando que, em 2020, houve uma queda de mais de 50% por conta do trabalho on-line em relação ao ano anterior. Tais serviços são feitos por dois profissionais contratados por meio de empresas terceirizadas.

Desde 2004, a Secom possui estúdio próprio e produz matérias, entrevistas e especiais para a Rádio Justiça. Diariamente, é produzido o programa Direito de Todos, que traz as últimas atuações da instituição em favor da sociedade. Esse programa é veiculado pela Rádio Justiça (104,7 FM, em Brasília), às 11h40, e por rádios parceiras localizadas em vários estados brasileiros, além de ser retransmitido, em tempo real, pelo site www.radiojustica.jus.br. A transmissão do programa também chega a mais nove mil emissoras brasileiras via satélite desde junho de 2017, por meio de parceria entre o MPF e a Rede Nacional de Rádios da Empresa Brasil de Comunicação (EBC).

A gravação das matérias para rádio pode ser feita pelos assessores de comunicação em todos os estados. Não obstante, muitos profissionais de comunicação acabam não conseguindo gravar em decorrência do excesso de demandas e das multitarefas a serem realizadas. Desse modo, fica a cargo da equipe da Secom escolher, editar e gravar as matérias que ficam disponíveis no Portal de Informações do MPF. Para a edição desses conteúdos, a Secom conta com a Divisão de Rádio composta por uma servidora exclusiva, uma estagiária e um servidor que auxilia na apresentação do programa, além de dois técnicos terceirizados de rádios. De acordo com os dados do Sistema Nacional de Pedidos (SNP), foram registradas 1.323 produções para rádio, das quais resultaram sendo 2.891 matérias para rádio, 740 entradas ao vivo e 94 spots, como entregas.

Quanto às produções audiovisuais, a Secom possui empresa contratada para produção de uma revista televisiva intitulada Interesse Público (IP), responsável também por matérias a serem veiculadas no Jornal da Justiça (JJ). Esse é o maior contrato da Secretaria de Comunicação no valor de R\$ 2.817.114,89 ano, sendo R\$ 2.191.314,02 para a produção semanal do IP⁴². A quantia restante pode ser utilizada para reportagens gravadas nos estados, mediante subcontratação, pautas especiais que envolvam mais até três estados, cópias e envio de material, bem como produção de documentários de 15 a 30 minutos.

No SNP, constam 1.171 pedidos de pauta para o IP ou JJ. Esse serviço é acompanhado por uma três servidores, que tratam ainda de outras produções em vídeo, tendo sido registradas 348 pedidos. Com baixíssimo número de demandas, há ainda serviços relativos a coberturas de eventos em vídeos, produção de vinhetas e de vídeos curtos a serem utilizados em redes sociais, bem como o empréstimo de equipamentos, como filmadoras, gravadores e acessórios.

Os números apresentados em relação aos números de pedidos de produções para rádio e para TV foram retirados do SNP – ferramenta que registra pedidos e permite obter um panorama dos serviços mais demandados, bem como das entregas produzidas, consideradas como uma espécie de tarefas produzidas durante o atendimento.

⁴² https://apps.mpf.mp.br/apps/f?p=481:202::::NO:::P202_LAST_PAGE,P202_ID CONTRATO:201,4776

5.2.1 Serviços de comunicação social em números

No âmbito da gestão administrativa, os dados constantes no SNP podem servir de padrão de análise da eficiência e eficácia dos resultados alcançados a partir dos serviços prestados pelos setores de comunicação. Embora alguns profissionais sejam avessos a essa análise quantitativa, acompanhar esses dados é fundamental para que os setores não sejam pegos de surpresa a partir de uma análise gerencial *top-down*. Essa avaliação preliminar pode favorecer a elaboração de argumentos que destaqueem aspectos intangíveis que envolvem a profissão, como a competência necessária para lidar com jornalistas a fim de evitar crises imensuráveis à organização. Ao exercer um papel de mediador de informações entre a organização e os jornalistas, o assessor de comunicação, em diversos casos, consegue esclarecer ações e informações apuradas que acabam não se tornando pauta jornalística.

Os dados analisados, a seguir, decorrem do uso de *Business Intelligence* (BI), estruturados com o apoio da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (STIC) do MPF, a partir das diretrizes desta pesquisadora. São números registrados no SNP de 1º de janeiro de 2019 a 26 de maio de 2022, de todo o Sistema de Comunicação Social do MPF, exceto da Assessoria de Comunicação e Informação da PFDC⁴³.

Embora o SNP permita visualizar os dados por estados, é oportuno explicar que se optou por uma análise macro, sem apresentar *ranking* de unidades, com o propósito de não expor nenhuma unidade e/ou profissional. A análise desses números partiu da organização da Carta de Serviços de Comunicação constante no próprio SNP. Logo se observou, conforme Tabela 3, que a Comunicação Externa registra 44.695 pedidos – número quase duas vezes maior que os da Comunicação Interna, que totaliza 27.373. A Comunicação Digital possui 14.449 serviços prestados. Já a Publicidade/Publicações totaliza 2.996, o que corresponde a 3% do total.

Tabela 3 - Número de pedidos solucionados e fechados no SNP

Comunicação Externa	2019	2020	2021	2022	TOTAL
Atendimento à Imprensa	14.648	10.189	5.511	2.905	33.253
Divulgação Externa	3.863	3.336	2.249	814	10.262
Clipagem de Notícias Especial (Temas Específicos)	106	110	53	35	304
Contato com a Imprensa	420	215	83	30	748

⁴³ Esta assessoria ainda não utilizada o mesmo catálogo de serviços da Comunicação MPF, pois sua estrutura, assim como a da Secom, está vinculada à PGR, fazendo com que haja uma concorrência no primeiro nível de atendimento – problema que não conseguiu ser ajustado efetivamente. Com base nos números coletados, serão feitas diversas análises. Primeiramente, o objetivo é fazer uma análise macro entre as categorias.

Transmissão de Eventos On-line	33	40	36	10	119
Coletiva de Imprensa	0	7	2	0	9
TOTAL	19.070	13.897	7.934	3.794	44.695
Comunicação Interna	2019	2020	2021	2022	TOTAL
Divulgação Interna	10.032	8.154	6.120	2.859	27.165
Apoio à Comunicação	50	29	3	4	86
Manutenção do Mural	39	16	35	5	95
Divulgação no Mural	21	3	2	1	27
TOTAL	10.142	8.202	6.160	2.869	27.373
Publicidade / Publicações	2019	2020	2021	2022	TOTAL
Criação de Identidade Visual e Peças Gráficas	724	696	524	202	2146
Produção de Publicações	150	126	96	52	424
Confecção de Cartão de Apresentação MPF	132	37	18	18	205
Fornecimento de Kit Papelaria	74	14	7	12	107
Envio de Artes Gráficas	39	17	17	16	89
Análise de Aplicação da Marca MPF	9	6	6	4	25
TOTAL	1.128	896	668	304	2.996
Comunicação Digital	2019	2020	2021*	2022**	TOTAL
Intranet - Atualização de conteúdo	959	674	750	422	2805
Portal do MPF (Internet) - Atualização de conteúdo	682	688	619	259	2248
Registro Fotográfico	911	337	156	146	1550
Produção para rádio (spots, entrevistas, matérias, gravação de programas)	662	392	191	78	1323
Pedido de Pauta e VT para o Interesse Público/Jornal da Justiça	325	368	399	79	1171
Post em Redes Sociais	417	234	113	45	809
Outros Sites - Atualização de conteúdo	97	245	254	114	710
Intranet - Permissão de acesso a novos usuários	261	115	162	78	616
Produção em Vídeo (Audiovisual)	93	101	103	51	348
Intranet - Resolução de problemas	83	78	107	43	311
Intranet - Criação de banners/ícones (web)	78	60	38	97	273
Intranet - Criação de área/página	103	86	48	25	262
Portal do MPF (Internet) - Permissão de acesso a novos usuários	106	44	50	32	232
Intranet - Criação/atualização de funcionalidades	92	62	30	10	194
Outros Sites - Permissão de acesso a novos usuários	53	56	33	16	158
Portal do MPF (Internet) - Resolução de problemas	42	44	34	16	136
Portal do MPF (Internet) - Criação de área/página	32	44	26	15	117
Outros Sites - Resolução de problemas	21	27	46	17	111
Portal do MPF (Internet) - Criação de banners/ícones (web)	33	36	17	25	111
Outros Sites - Criação/atualização de funcionalidades	30	35	28	14	107
Empréstimo de Equipamentos Audiovisuais (Filmadora, Gravador e Acessórios)	69	20	9	7	105
Outros Sites - Criação de área/página	30	23	22	9	84
Intranet - Criação formulário	34	18	19	7	78

Comunicação Digital	2019	2020	2021*	2022**	TOTAL
Outros Sites - Criação de banners/ícones (web),	19	24	9	19	71
Layout Web	21	23	11	13	68
Portal do MPF (Internet) - Criação/atualização de funcionalidades,	34	17	10	3	64
YouTube - edição de elementos de vídeo / organização de playlist	0	0	26	34	60
Intranet - Suporte/treinamento aos usuários e gestores de conteúdo	12	9	18	7	46
Criação de Website	2	22	16	4	44
Cobertura em Vídeo (Audiovisual)	18	9	3	4	34
Outros Sites - Importação e exportação de conteúdos	9	14	8	2	33
Intranet - Importação e exportação de conteúdos	13	8	7	3	31
Intranet - Fornecimento de estatística de acesso	9	9	5	5	28
Outros Sites - Criação de formulários	5	9	6	3	23
Outros Sites - Fornecimento de estatística de acesso	2	4	3	10	19
Outros Sites - Suporte/treinamento aos usuários e gestores de conteúdo	2	4	8	5	19
Portal do MPF (Internet) - Fornecimento de estatística de acesso	4	5	3	5	17
Portal do MPF (Internet) - Suporte/treinamento aos usuários e gestores de conteúdo	2	3	8	4	17
Portal do MPF (Internet) - Importação e exportação de conteúdos	2	10	1	0	13
Conecta - Criação/Atualização de Funcionalidades*	0	0	6	0	6
Conecta - Resolução de Problemas*	0	0	3	3	6
Portal do MPF (Internet) - Criação de formulários	1	2	1	1	5
YouTube Analytics - monitoramento e análise de postagens / elaboração de relatório	0	0	3	2	5
Criação de Vinheta (vídeo)**	0	0	0	1	1
TOTAL	5.368	3.959	3.409	1.733	14.469

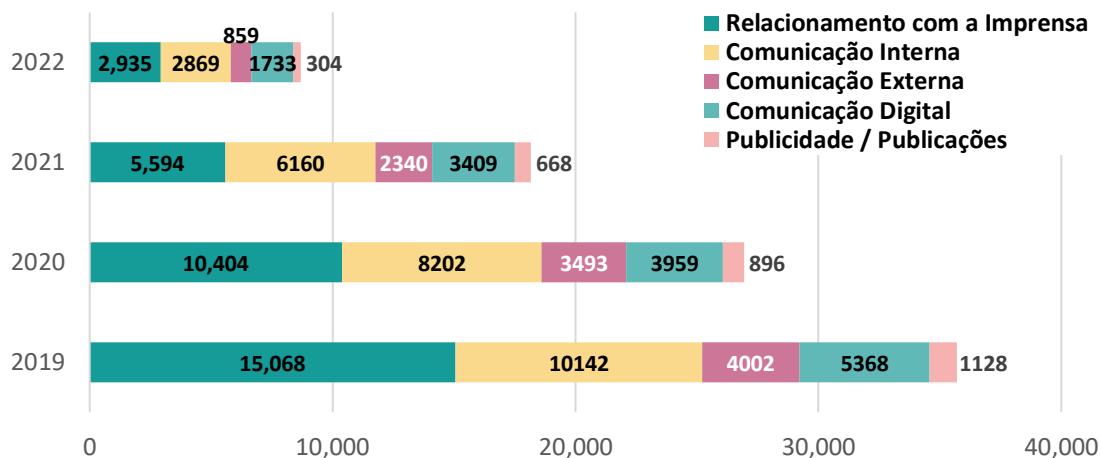
Fonte: Painel Estatístico da Comunicação Social - SNP. Dados coletados em 26 de maio de 2022. * Serviço criado em 2021. ** Serviço criado em 2022.

Em seguida, verificou-se que a diferença entre Comunicação Interna e Comunicação Externa decorre basicamente do grande número de atendimentos à imprensa (74%). Isso se reflete também quando a análise é feita por estado, onde a categoria Comunicação Externa possui, em 18 dos 33 setores do Siscom, 70% de serviços prestados relacionados ao atendimento a jornalistas. Em apenas cinco unidades, o percentual de atendimento à imprensa fica abaixo dos 51% nessa categoria. Cabe pontuar que esses atendimentos são registrados no SNP a partir da interoperabilidade com o SAJ.

Com o objetivo de visualizar melhor os dados referentes ao conjunto de serviços, optamos por criar a Categoria Relacionamento com a Imprensa, abrangendo os atendimentos

e os contatos com a imprensa, retirando-os da categoria inicial. O Gráfico 3 demonstra os respectivos quantitativos obtidos com base nessa nova organização, podendo se observar que o relacionamento com a imprensa é o serviço que mais consome o dia a dia do Sistema de Comunicação Social do MPF. Nessa nova composição, levando em consideração todo o período analisado, o serviço Relacionamento com a Imprensa passa a representar 38% das atividades realizadas no âmbito do Sistema de Comunicação do MPF; a Comunicação Interna, 31%; a Comunicação Externa, 12%; a Comunicação Digital, 16%; e a Publicidade/Publicações, 3%.

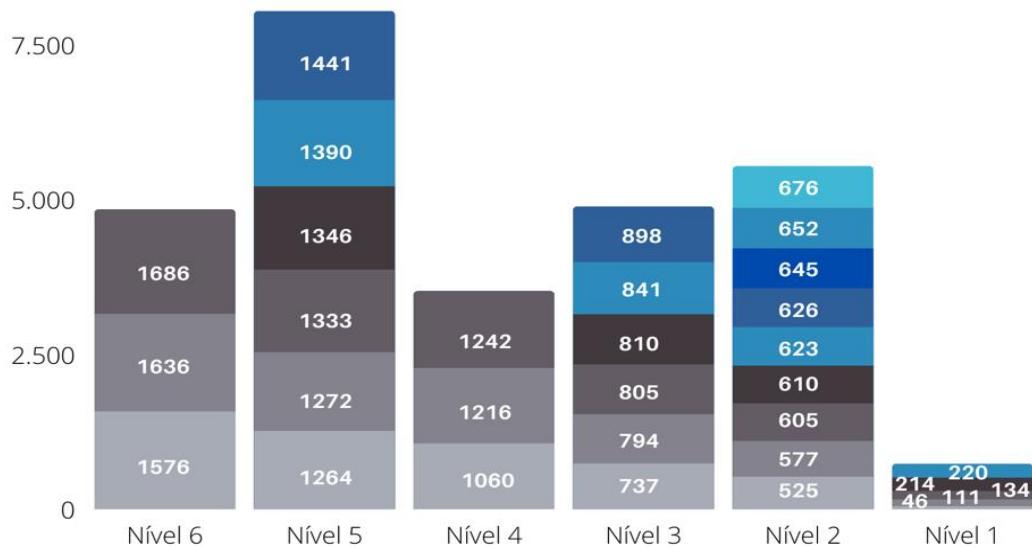
Gráfico 3 – Quantidade de serviços prestados por categorias anualmente



Fonte: Painel Estatístico da Comunicação Social (SNP). Dados referentes a 1º/1/ 2019 a 26/6/2022.

Aqui cabe esclarecer dois aspectos em relação ao modo de análise desses serviços. A primeira refere-se à produtividade, feita com base na média do número total dos pedidos registrados e o de servidores efetivos e contratados de cada unidade, já que nesses locais não há uma divisão de atribuições como ocorre na Secom. Esta última, inclusive, foi retirada dessa análise devido a sua estrutura demasiadamente diferenciada. Nesse panorama, os números coletados permitiram dividir as Ascoms em seis níveis de produtividade (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Quantidade de atendimentos por Ascoms divididas em níveis de produtividade



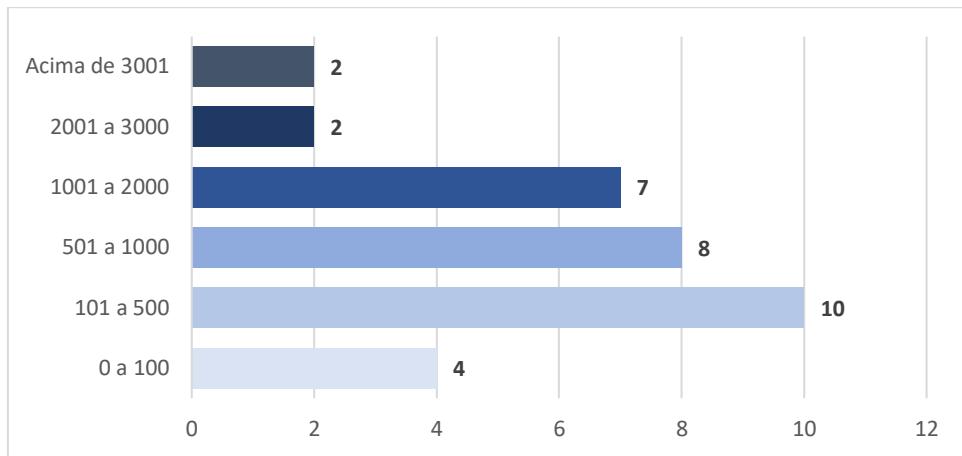
Fonte: Elaboração própria com base no Painel Estatístico da Comunicação Social (SNP).

Em cada nível, o percentual das unidades se assemelha, indo de 6% até menos de 1%. O Nível 6 – o mais alto em relação à quantidade de serviços prestados – é composto por três assessorias que juntas representam 18% dos atendimentos prestados no período, cada uma representando 6%. Já o Nível 5 contém seis Ascoms, o equivalente a 30% das demandas atendidas. No Nível 4, três assessorias configuraram 12%. Seis setores fazem parte do Nível 3, cujo valor total reflete 18% dos pedidos atendidos. No Nível 2, nove setores, juntos, registram 18%. E cinco unidades estão no Nível 1, o mais baixo de produtividade, alcançando, juntas, apenas 2% das demandas atendidas, sendo que algumas não alcançaram 1%.

Na outra perspectiva de análise, ao dividirmos o total desses grupos pelo número de assessores e, posteriormente, por 42 meses, chega-se a uma média de atendimentos mensais: Para 14 assessorias dos níveis 1 a 3, são aproximadamente 10 atendimentos por mês. Se a avaliação levar em consideração os níveis 6 a 4 – os mais produtivos –, esse número aumenta para 28. Esses dados demonstram que há um baixo nível de produtividade de algumas unidades, o que permitiria novos rearranjos organizacionais.

Já em relação à faixa do número de atendimentos relacionados ao serviço agregado Relacionamento com a Imprensa, o Gráfico 5 mostra a quantidade de Ascoms por faixa de atendimentos. Dessa vez, foi incluída a Secom, já que para esse serviço há apenas duas pessoas responsáveis pelo atendimento à imprensa – o que se assemelha à realidade das demais assessorias.

Gráfico 5 - Quantidade de Assessorias de Comunicação por faixa de demandas referente ao Relacionamento com a imprensa



Fonte: Elaboração própria com base no Painel Estatístico da Comunicação Social (SNP).

Nessa nova configuração, ao analisarmos as duas principais portas de entrada de demandas relacionadas à produção de conteúdos noticiosos, verifica-se que Comunicação Interna possui mais do que o dobro de pedidos de Comunicação Externa (Gráfico 3).

Contudo, os textos jornalísticos voltados ao público externo são considerados de maior complexidade, pois decorrem da necessidade de divulgação de documentos ligados à esfera judicial ou extrajudicial, ou seja, à atuação finalística do MPF. Muitos casos envolvem autoridades e acarretam grande repercussão na mídia – conforme se pode verificar no site do MPF⁴⁴ e com reflexo no número de atendimentos à imprensa.

É importante esclarecer que nem todos os processos de interesse público são reportados aos setores de comunicação para divulgação, muitos procuradores são avessos a exposição na mídia. Não é incomum que profissionais de comunicação sejam acionados por repórteres sobre o envio de uma peça importante para o Judiciário, sem que o gabinete responsável tenha informado à área de comunicação. Isso pode decorrer de pessoas que passam a ser fonte de repórter e também da tecnologia digital que vem ajudando os jornalistas a acompanharem a tramitação de processos de interesse midiático, já que os

⁴⁴ <https://www.mpf.mp.br>

sistemas de alertas (*push*⁴⁵) disponibilizados pelos tribunais acabam sendo utilizados pelos setoristas para acompanhamento da movimentação processual.

Esse modelo acaba com que as assessorias de comunicação levem furo⁴⁶ de assuntos cuja fonte principal seria o próprio MPF. Nesses casos, a lógica quanto à solicitação da demanda fica invertida, ou seja, é a Assessoria de Comunicação que solicita as informações ao procurador para que seja produzida nota de fato já noticiado pela imprensa, mas que necessita de um tratamento igualitário entre os veículos de comunicação.

Nesse ínterim, podemos afirmar, com certeza, que existem demandas reprimidas no que se refere à divulgação externa, seja pela falta de interesse do procurador em alertar a Ascom para dar publicidade a sua atuação, seja pela baixa proatividade de alguns setores de comunicação na busca por pautas, o que abrange demonstrar a importância do setor de comunicação, estabelecendo um trabalho cooperativo com os procuradores.

Os dados da Comunicação Interna apontam uma quantidade maior de demandas do a Externa, o que leva a crer que existe uma cultura organizacional mais consolidada de servidores e setores quanto à importância de se dar publicidade a ações de interesse do público interno. Já o público externo parece não exercer a mesma pressão pela divulgação de informações, o que parece acontecer mais pela atuação da imprensa, já que o monitoramento das redes sociais quase não ocorre, como veremos adiante.

O Gráfico 3 (pg. 144) traz mais uma informação interessante: os pedidos de divulgação interna têm diminuído de 2019 a 2021, em torno de 20% a 25% por ano. Um dos fatores que poderia explicar a redução, em 2020, é a pandemia, que reduziu as atividades presenciais, não sendo substituídas por eventos virtuais na mesma proporção. Nada obstante, essa redução vem sendo observada desde 2019. Examinando as chamadas entregas, ou seja, subprodutos elaborados e registrados dentro de um serviço, o SNP revela que houve uma redução na produção de textos internos – a base da divulgação da maioria dos fatos.

Uma explicação relativa a esse fenômeno poderia ser o fortalecimento de atuação mais integrada decorrente do uso de plataformas digitais e da organização almejada a partir

⁴⁵ É o serviço informativo gratuito de jurisprudência e acompanhamento do andamento processual, podendo incluir alertas ainda sobre outros serviços como a publicação de notícias.

⁴⁶ Jargão jornalístico que significa informação importante e correta dada por apenas um veículo.

Planejamento Estratégico, onde as secretarias nacionais passariam a ter um caráter nacional e orientativo. Diante disso, a Ascom passa a aguardar a produção da Secom de conteúdos de impacto nacional, diminuindo o retrabalho, o que se reflete em menos registros no sistema.

Lançada em agosto de 2021, a nova intranet do MPF partiu dessa premissa, reunindo informações nacionais e locais de todas as unidades em uma só página. A partir dessa nova plataforma, a replicação das matérias de interesse nacional passou a não ser, na maioria dos casos, necessária na intranet local. A Ascom passou a gerenciar apenas as informações produzidas no âmbito da sua respectiva localidade, uma vez que os destaques de cada unidade surgem na página inicial da intranet de acordo com o IP de acesso.

Avançando na análise, a Categoria Publicidade reúne apenas 3% do total dos serviços abertos no âmbito do Sistema de Comunicação Social do MPF, entre os quais estão incluídos, a produção de publicações, registrando 424 serviços (ver Tabela 3), requer grande quantidade de atividades operacionais que também são contabilizadas no SNP como entregas, entre as quais estão 13.029 páginas diagramadas e 14.724 páginas revisadas, no período analisado.

Todavia, a maioria dos serviços está relacionada à criação de identidade visual e peças gráficas. De modo sucinto, o processo criativo é a base desse trabalho, que requer pesquisas sobre o tema, bem como o domínio de vários softwares, entre eles Photoshop, Indesign, Illustrator. Analisando as entregas atreladas a essa categoria, verifica-se o total de 3.204 peças criadas pelo próprio corpo técnico do sistema para compor iniciativas de divulgação internas ou externas, até mesmo, campanhas institucionais. Nesse ponto, é fundamental fazer a distinção de ações publicitárias que requerem apoio de agência, onde há recursos orçamentários específicos destinados a esse tipo de contratação.

Em 2019, o MPF iniciou com R\$ 800 mil autorizados para gastos em atividades de publicidade; no final do ano houve uma redução para R\$ 650 mil, com um empenho de apenas R\$ 1.000,00. No ano seguinte, o valor autorizado foi de R\$ 800 mil novamente, ao final do ano essa quantia foi reduzida para R\$ 500 mil⁴⁷. Apesar da destinação de recursos, nenhum real foi pago nesses dois anos. Apenas em 2021, devido à campanha “Ser Diferente é Legal”⁴⁸,

⁴⁷ Dados extraídos em 5 de maio de 2020, no endereço

<http://www.transparencia.mpf.mp.br/conteudo/execucao-orcamentaria-e-financeira/despesas-por-acao-orcamentaria>

⁴⁸ <http://www.mpf.mp.br/pgr/noticias-pgr/campanha-ser-diferente-e-legal-e-mais-nova-iniciativa-do-projeto-respeito-e-diversidade>

lançada em agosto daquele ano, houve a utilização desses recursos na quantia de R\$ 366.636,00⁴⁹, de acordo com o Portal da Transparência. Essa campanha buscou sensibilizar os cidadãos sobre a valorização e o respeito às diferenças⁵⁰, sendo parte do Projeto Respeito e Diversidade, capitaneado pelo CNMP.

Deve-se ressaltar que esses recursos são apenas uma parcela do total destinado ao Sistema de Comunicação Social do MPF. Excluindo-se as atividades de publicidade, o orçamento total em 2019 foi R\$ 7.025.000, sendo pagos R\$ 5.810.995; em 2020 foi de R\$ 6.512.250,00, sendo efetivamente pagos R\$ 6.029.625. Em um rápido paralelo, os R\$ 366 mil gastos em publicidade pelo MPF não representam nem 1% do valor gasto pelo Poder Executivo em 2021, cujo registro foi de R\$ 239.364.042,18⁵¹. De certo modo, isso demonstra a falta de alinhamento das campanhas publicitárias com um planejamento estritamente institucional, pois o que tem ocorrido é que elas têm sido utilizadas como instrumento de atuação da alta gestão. O sucesso dessas campanhas depende ainda da articulação com as demais assessorias do MPF para que, também, “comprem” a ideia e trabalhem na replicação da campanha localmente.

A categoria Comunicação Digital abrange uma série de atividades, como produção audiovisual; rádio; mídias sociais; atendimento negocial web; design web; produção web, e desenvolvimento digital. O SNP registra 30 serviços nessa categoria. Para facilitar o processo de avaliação, optou-se pela junção de algumas atividades, o que resultou em uma nova proposta de organização das informações, mais enxuta, pois a maioria dos serviços se subdivide em três ambientes virtuais: intranet, outros sites e Portal do MPF.

Os serviços mais demandados referem-se à atualização de conteúdo de páginas, registrando 5.763 demandas atendidas de janeiro de 2019 a junho de 2022. Como a gestão de conteúdo das milhares de páginas do portal do MPF e da intranet é descentralizada, diversos colaboradores possuem permissão para acessar áreas específicas do site/intranet. Nesse período, foram solicitados 1.006 pedidos de acesso, sendo 61% para a intranet. Apesar desse quantitativo, foram poucos os pedidos de suporte/treinamento, apenas 82.

⁴⁹ http://www.transparencia.mpf.mp.br/conteudo/execucao-orcamentaria-e-financeira/despesas-por-acao-orcamentaria/2021/despesas-por-acao-orcamentaria_2021_Dezembro.pdf

⁵⁰ <https://respeiteadiferenca.mpf.mp.br/www/respeite-diferencias.html>

⁵¹ <https://www.portaltransparencia.gov.br/programas-e-acoes/acao/4641-publicidade-de-utilidade-publica?ano=2021>

Um dos principais serviços da área de publicidade é a criação de identidade visual e de peças gráficas, porém essa atividade não fica restrita sendo que a equipe da comunicação digital também cria peças como banners/ícones para web, tendo registrado o total de 455 pedidos, sendo uma média é de 10 por mês, dos quais 60% estão voltados à intranet. Os serviços de elaboração de *layout web* (68) e de criação de website (44), juntos totalizaram 112 pedidos registrados.

Nesse ponto, vale ressaltar a necessidade de haver uma equipe especializada interna para que possa estudar mecanismos a serem utilizados pelos próprios gerenciadores de conteúdo de modo a tornar mais atrativas a disposição das informações. Atualmente, sites mais elaborados, como o Memorial do MPF⁵², precisam de apoio técnico da empresa contratada para a conexão entre o *front-end* e o *back-end*. Observa-se, no entanto, demandas reprimidas, em virtude da demora da empresa responsável pelas demandas de maior complexidade.

Os servidores da área de *web* são responsáveis, por exemplo, pela criação de formulários, importação e exportação de conteúdos, que juntos dão uma média de quatro demandas por mês.

Quanto à quantidade de problemas relatados e abertos, a intranet foi a que mais registrou pedidos, 311; o portal e outros sites contabilizaram 247 – aproximadamente 13 mensais.

Com base nesses levantamentos, verifica-se que há necessidade de uma estruturação da área de *web*, com o fortalecimento da equipe interna a ser formada por arquiteto da informação, *designer*, redator analista de conteúdo, programador, analista de banco de dados e atendente de suporte ao usuário, desenvolvedor – o que requer rever a contratação de empresa para execução desses serviços. É preciso aprimorar o corpo técnico dessa área que, além de estar em constante evolução, tende a ser cada vez mais demandada por novos produtos e serviços, de modo a atender com eficiência demandas institucionais voltadas à melhoria do relacionamento com a sociedade.

⁵² <https://memorial.mpf.mp.br/>

5.2.2 Perfil dos comunicadores públicos

Conforme definido anteriormente, a reunião de profissionais de comunicação ocorreu como parte da elaboração do modelo de gestão infocomunicacional que fosse efetivo para o Sistema de Comunicação Social do MPF.

Para a condução da primeira reunião com o grupo focal (Figura 16), foi elaborado um formulário semiestruturado com as seguintes perguntas descritas no modelo de análise:

1. *O que o uso de novas tecnologias digitais mudou na sua rotina de trabalho?*
2. *Como você se sente em relação ao uso de plataformas digitais no seu ambiente de trabalho?*
3. *O que as plataformas digitais permitem aos setores de comunicação social?*
4. *Como você vê o funcionamento do Sistema de Comunicação Social do MPF no que tange ao uso de tecnologias digitais?*
5. *Quais os principais desafios para o funcionamento ideal de um Sistema de Comunicação Social baseado em dados e informações em uma organização como o MPF?*

Durante a discussão, observou-se que o sentimento gerado pelo uso de plataformas digitais se confunde entre o perfil pessoal e o profissional. Foi possível identificar três perfis:

- 1) **o altamente conectado**, que possui postura individual inovadora e uma busca ativa por novas ferramentas;
- 2) **o adepto a novas tecnologias** nos temas que lhe interessam; e
- 3) **o passivo**, que está atento às novas tecnologias, mas não se sente capaz de aderir a novas plataformas digitais, utilizando apenas o que se torna altamente necessário.

Os altamente conectados englobam aqueles que já estão discutindo e estimulando a abertura de grupos fechados compostos por servidores do MPF em mídias sociais como o Instagram, no âmbito do seu estado, por exemplo. Outra iniciativa é a abertura de grupos de WhatsApp com a possibilidade de interação entre os usuários em determinadas pautas. Essas iniciativas ocupariam a falta de interação dos canais oficiais do órgão.

Figura 16 - Foto dos participantes do grupo focal realizado no dia 10 de dezembro de 2021.



Os adeptos a novas tecnologias reportam a facilidade em lidar com ferramentas, mas buscam o uso daquelas que se mostram essenciais para seu dia a dia, seja no ambiente pessoal quanto profissional. Já o passivo destaca o excesso de informações com as quais têm que lidar profissionalmente, o que acarreta sobrecarga e impacta no interesse no uso de novas tecnologias.

Outra destacou o amadurecimento da instituição nos últimos anos em termos de comunicação, bem como o desafio dos profissionais de comunicação de fazerem a informação chegar sem “fodar” – em referência a palavra *flood*, em inglês, que significa inundar. O termo tem sido utilizado para caracterizar postagens de conteúdos irrelevantes e repetitivos.

Um dos avanços na comunicação institucional seria a possibilidade de utilizar as ferramentas digitais fora das instalações físicas do MPF. Atualmente, todas as atividades desenvolvidas pelas Assessorias de Comunicação Social seriam passíveis de serem feitas em domicílio. Diante dessa perspectiva, observou-se que a comunicação via PD é vista também como uma possibilidade de incentivo ao trabalho não presencial por parte dos profissionais de comunicação.

Diversos aspectos foram apontados como obstáculos para o uso de PDs de modo mais eficiente e eficaz, notadamente das redes sociais. Entre eles estão: estrutura burocrática e conservadora, não dialógica, não baseada em dados e da percepção de pouca efetividade. Segundo uma participante, há dificuldade de se testar formas diferentes de fazer comunicação. Um dos desafios seria conseguir estruturar para agregar as forças de trabalho.

Outro participante indicou a necessidade de existir um estatístico na equipe de comunicação para auxiliar na análise da correlação de indicadores já coletados.

Na segunda rodada realizada com o grupo focal, debateu-se a lógica de mensuração por meio de indicadores como atingir os objetivos da comunicação pública. Para isso, foi estimulada a discussão sobre a mensuração de engajamento e audiência por meio das plataformas digitais. Um dos aspectos destacados foi a necessidade de se analisar por camadas, em virtude de um perfil poder ter baixo número de seguidores, mas alto engajamento.

Nessa rodada de discussões, surgiu ainda ponderações sobre a relevância desses indicadores no que se refere à comunicação pública, já que ela não é baseada em lucro, o que se refletiria na busca de audiência. No entanto, ao final, o participante mais resistente sobre a não necessidade de se apoiar na mensuração decorrente do uso das plataformas pareceu se conformar de que esse será um caminho inevitável.

Os subsídios coletados com a realização das duas reuniões com o grupo permitiram aprimorar a próxima fase da pesquisa, destinada à legitimação de algumas premissas necessárias para a construção de um modelo de gestão infocomunicacional realmente efetivo para o contexto pesquisado. Essas análises subsidiaram a definição das perguntas a serem realizadas por meio de *survey*.

Foram elaboradas 47 perguntas para a etapa de aplicação do *survey*, divididas em quatro blocos de perguntas sobre perfil, competências em informação, competências em comunicação e gestão infocomunicacional. O Apêndice 2 detalha as categorias de análise, os objetivos, perguntas e tipos de indicadores delas.

Esse inquérito buscou compreender melhor como os profissionais de comunicação, de modo geral, têm enxergado a evolução tecnológica pela qual têm passado os setores de comunicação nas últimas décadas. As referências às perguntas serão feitas por meio do ID, também constante na tabela do Apêndice 2.

Como o público-alvo possui conhecimentos mais avançados em termos de teorias comunicacionais, as perguntas do instrumento-base foram adaptadas e reduzidas, no intuito de buscar um instrumento específico para profissionais de comunicação. Muito embora tenha

havido a preocupação em não tornar o preenchimento cansativo, observou-se que o interesse foi decaindo a cada bloco de perguntas ao analisarmos formulários incompletos de respostas.

O bloco referente a gestão infocomunicacional teve como intuito apresentar tópicos da revisão de literatura e do grupo focal a um público mais ampliado. Cinco elementos destacam-se: plataformas como lógica de atuação, equipe especializada, dados estruturados, governança e investimento em plataformas digitais.

Embora a pesquisa tenha sido aberta para terceirizados, para o cálculo do grau de confiança levou-se em consideração apenas 70 respondentes de uma população de 138 profissionais, relativa a servidores efetivos, contratados e requisitados. Os oito terceirizados que participaram da pesquisa foram retirados do cálculo do tamanho amostral, em virtude da incapacidade de obtenção de uma base precisa relativa ao total de pessoas que abrangem essa categoria. Desse modo, a pesquisa realizada registra 90% de grau de confiança, com um percentual de 7% de margem de erro – dados calculados a partir da fórmula de Slovin (1960)⁵³:

$$\text{Tamanho da amostra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + (\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N})}$$

O formulário ficou disponível entre o período de 24 de março e 15 de abril. Foram encaminhadas diversas mensagens em grupos de WhatsApp e do Zoom, os quais possuem grupos de conversa entre profissionais de comunicação do MPF. As mensagens tiveram o propósito de reforçar a importância do preenchimento da pesquisa, uma vez que o tema envolvia diretamente o ambiente de trabalho deles. O formulário foi encaminhado duas vezes por e-mail.

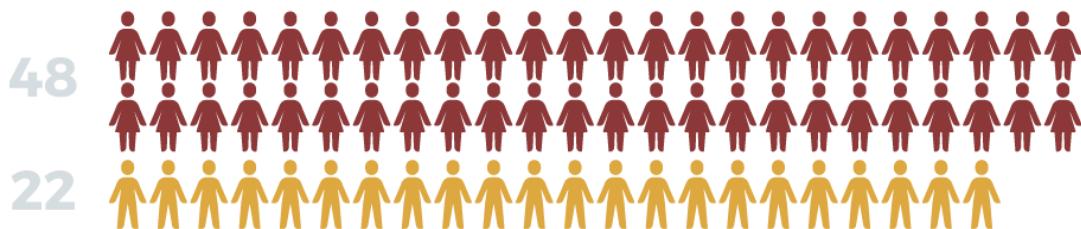
Ao todo, foram registradas 75 respostas completas e 18 incompletas, estas foram desconsideradas na análise dos dados. Cabe pontuar, novamente, o desinteresse gradativo dos participantes observado a cada novo bloco de perguntas do formulário. Computando esses questionários incompletos, obteve-se a participação de 93 profissionais de comunicação

⁵³ <https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

no bloco A (perfil), 82 no B (competências em informação), 81 no bloco C (competências em comunicação), e 76 no bloco D (gestão infocomunicacional).

Deste ponto em diante, os números analisados tratam da análise descritiva dos dados coletados em 70 questionários preenchidos integralmente, sendo 68% dos respondentes do gênero feminino e 32% do gênero masculino. Essa distribuição dos gêneros reflete a proporção da base total dos profissionais de comunicação, coletada por meio do Portal de Informações Funcional (PIN) do MPF, que registra 64% do gênero feminino e 36% do masculino na Secom e nas Ascoms. Dos profissionais respondentes 66% trabalham em Ascom, localizada em alguma capital brasileira; e 34% estão lotados na Secretaria de Comunicação Social com sede na Procuradoria-Geral da República, em Brasília.

Figura 17 - Participantes da pesquisa por gênero

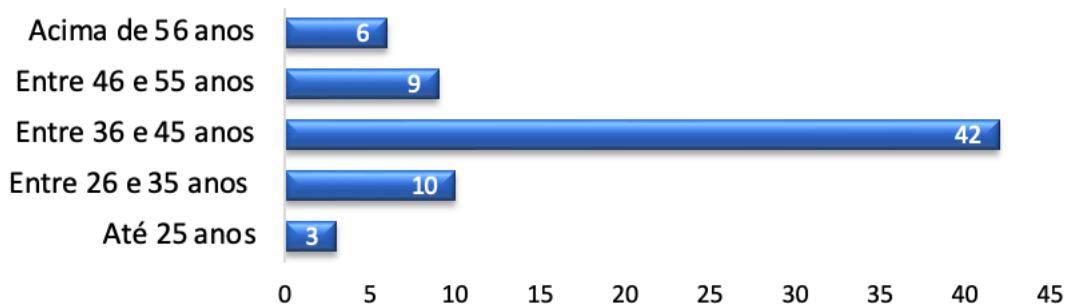


Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 6 mostra que 60% dos respondentes estão na faixa de 36 e 45 anos (1977-1986); 14% da amostra entre 26 e 35 anos (1987-1996); 13% da amostra entre 46 e 55 anos (1967-1976), e apenas 9% encontram-se na faixa acima de 56 anos. Apenas 4% (3 profissionais) estão na faixa de até 25 anos.

Logo, verifica-se que 74% podem ser considerados parte da Geração X (1965-1980) e da Geração Y ou *Millennials* (1981-1996), ou seja, viveram o processo de transformação tecnológica ou são considerados a primeira tribo de nativos digitais.

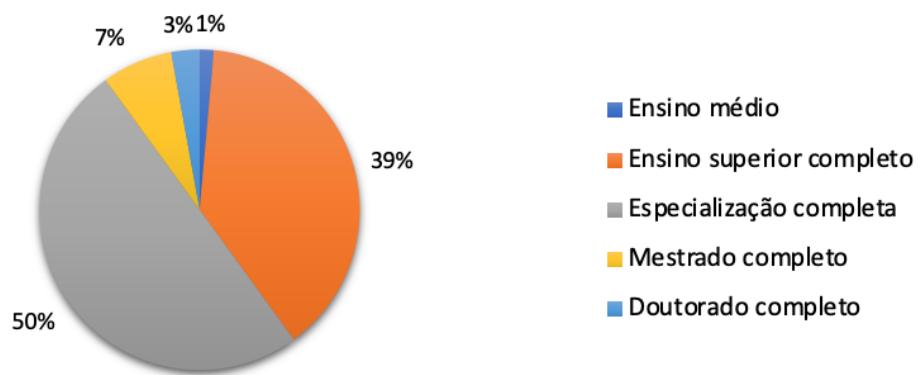
Gráfico 6 - Faixa etária dos profissionais de comunicação do MPF



Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao nível de escolarização (Gráfico 7), 99% têm ensino superior, 50% afirmaram ter especialização completa, 7% mestrado e 3% doutorado. Apenas uma pessoa informou possuir nível médio. Desses, 48 são jornalistas, 10 publicitários, um relações públicas, um designer gráfico, dois *web designers* e um bacharel em direito. Seis participantes marcaram outra formação. Observa-se um número quatro vezes menor de publicitários em relação aos profissionais formados em jornalismo.

Gráfico 7 - Nível de escolaridade dos profissionais de comunicação



Fonte: Elaboração própria.

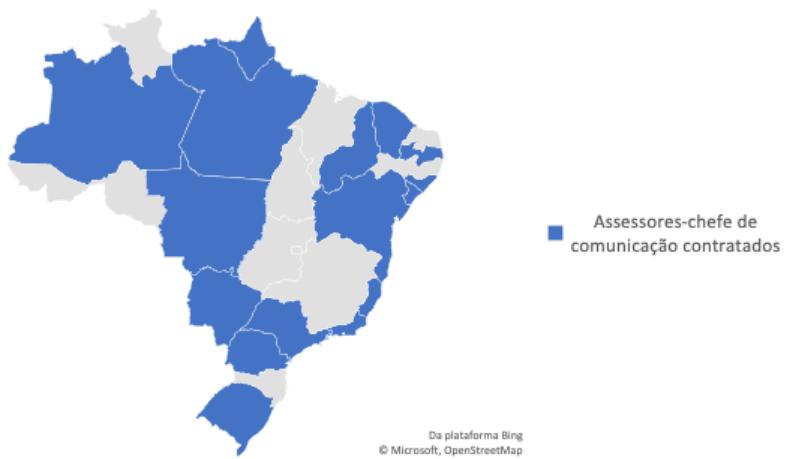
Em relação ao vínculo com a instituição, 45 são servidores efetivos (64%), sendo 32 analistas de comunicação (46%), 15 técnicos administrativos (21%) e seis servidores cedidos (9%), sendo 19 cargos em comissão (27%). Esses valores indicam que há uma quantidade de técnicos administrativos formados em uma das áreas de comunicação social, exercendo o mesmo papel de um analista – o que é feito, na maioria das vezes, com a designação de uma função ou cargo comissionado, destinado à chefia ou assessoramento.

Na fase de estruturação das Ascoms no MPF, cada unidade gestora da instituição nos estados e regionais passou a contar com, pelo menos, um analista de comunicação. Diante disso, o cargo em comissão para a chefia do setor pode ser destinado tanto para um servidor efetivo da instituição, analista ou técnico, como pode ser utilizado para a contratação de um profissional externo que ocupará a chefia da área. Há diversos casos em que analistas declinaram do convite para chefiar à Ascom em troca da contratação de mais uma pessoa que pudesse contribuir com as atividades do setor, devido ao excesso de trabalho.

A escassez de profissionais gerou uma situação fática que também tem reflexos no trabalho das Ascoms. Em algumas unidades, o cargo comissionado de chefia foi usado para ampliar o número de pessoas, com a nomeação de profissionais sem vínculo com a Administração que acabam sendo chefes de analistas e técnicos do quadro, recebendo salário menor do que o pago aos servidores. Essa situação se verifica em pelo menos 17 unidades do MPF⁵⁴.

Como se pode ver, além de demonstrar um déficit de pessoal, essa questão é considerada um fator complicador para a gestão dessas áreas: o salário das chefias corresponde a quase um terço do que ganham os analistas – o que representa uma grande assimetria salarial entre chefes e subordinados. A Figura 18 traz infográfico que mostra os estados cujas chefias são contratadas de acordo com dados coletados do PIN.

Figura 18 - Infográfico com a identificação dos estados que são chefiados por profissionais contratados



Fonte: Elaboração própria com base no PIN.

⁵⁴ Texto retirado de documento interno que tramita no MPF, solicitando a adequação dos cargos em comissão para a chefia das Assessorias de Comunicação nos estados.

Importante ressaltar que, no período no qual ocorreu a pesquisa, houve a reivindicação de aumento salarial, a partir da mudança de nível dos cargos em comissão (CC), do nível 2 para o nível 4⁵⁵, o que impactaria mais fortemente os 17 assessores que não possuem vínculo efetivo com a administração pública. Por meio de uma articulação com a alta administração, a Secom conseguiu garantir um aumento menor, mas considerado uma vitória em termos de reconhecimento ao trabalho desenvolvido por esses profissionais, ao mudar o nível do cargo em comissão (CC) do nível 2 para o nível 3. Levando em consideração os 11 respondentes que identificaram ter como vínculo o cargo em comissão, bem como apontaram fazer parte de alguma Ascom – do que se infere serem os chefes dessas unidades – seis indicaram que possuem mais de 6 anos na instituição, três servidores entre 3 e 5 anos, e apenas um está na faixa de 1 a 2 anos. Isso demonstra que há uma certa estabilidade nas chefias de comunicação.

A Tabela 4 mostra a totalidade da amostra em relação ao tempo no MPF.

Tabela 4 - Quantidade de profissionais de comunicação por tempo de serviço no MPF

Tempo na instituição	Quantidade	Percentual
Menos de 1 ano	0	0%
1 a 2 anos	5	7%
3 a 5 anos	13	19%
6 a 10 anos	23	33%
11 a 20 anos	26	37%
Mais de 20 anos	3	4%

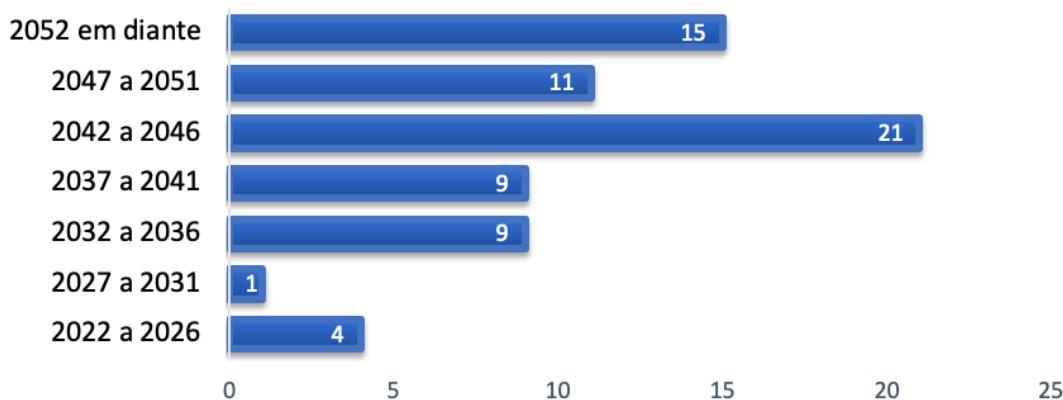
Fonte: Elaboração própria, com base na Plataforma FormsUA⁵⁶.

Ao analisarmos o tempo de trabalho no Sistema de Comunicação Social em conjunto com a faixa etária desses profissionais, verifica-se que esses números se refletem na previsão de aposentadoria. De acordo com Gráfico 8, quatro pessoas apontaram se aposentar nos próximos cinco anos.

⁵⁵ Confira valores em <http://www.transparencia.mpf.mp.br/conteudo/gestao-de-pessoas/plano-de-carreira>

⁵⁶ <https://forms.ua.pt/>

Gráfico 8 - Previsão para aposentadoria dos profissionais de comunicação a cada período de 5 anos



Fonte: Elaboração própria, com base na Plataforma FormsUA.

Um participante indicou que sua aposentadoria deveria ocorrer entre 2027 e 2031. De 2037 a 2041, a previsão é da saída de, pelo menos, mais nove profissionais. Entre o período de 2042 a 2046, haverá uma perda significativa de, pelo menos, 21 pessoas no quadro de pessoal. De 2047 a 2051, 32 dos respondentes deverão se aposentar; e a partir de 2052, serão 15.

Os dados coletados demonstram a necessidade de se planejar a realização de novos concursos públicos para o preenchimento dessas vagas. Para o planejamento relativo a essa questão, sugere-se uma análise mais aprofundada com apoio da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) no intuito de investigar a previsão de aposentadoria de todo contingente de servidores lotados no Sistema de Comunicação Social do MPF.

5.2.3 Competências infocomunicacionais dos comunicadores públicos

Na seção anterior, analisamos o perfil profissional dos comunicadores que participaram da pesquisa, bem como apresentamos dados decorrente da coleta de outras fontes de informação tecnológicas do MPF. Nesta etapa, avaliaremos as competências em informação e em comunicação. Para tanto, foi realizada uma Análise Paralela (AP) com permutação aleatória dos dados observados (Timmerman, & Lorenzo-Seva, 2011), por meio do software Factor. A AP consiste na construção aleatória de um conjunto hipotético de matrizes de correlação de variáveis, utilizando como base a dimensão de dados (Laros, 2004).

Conforme a literatura (Brown, 2006), valores de *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) devem ser menores que 0,08, com intervalo de confiança não atingindo 0,10, e valores de *Comparative Fit Index* (CFI) e *Tucker-Lewis Index* (TLI) devem ser acima de 0,90, ou preferencialmente, 0,95. Os resultados alcançados na última rodada registraram os seguintes valores: RMSEA = 0.039; CFI = 0.934; e TLI = 0.920.

Em virtude da características da análise fatorial, considerada mais útil na investigação de escalas que mensuram comportamentos ou atitudes (Laros, 2005), alguns itens foram excluídos dos fatores encontrados em razão de tratarem da percepção do profissional em relação a aspectos da gestão e não a um comportamento específico próprio do indivíduo. A partir da análise estatística descritiva, essas questões excluídas foram avaliadas mais adiante, com o propósito de subsidiar a elaboração do modelo de gestão infocomunicacional.

Ao todo, foram necessárias quatro rodadas para a definição da quantidade de fatores/dimensões a serem consideradas, em virtude de cargas fatoriais baixas de alguns itens, ou seja, abaixo 0.300. Na primeira rodada, os itens **B02, C05, D01, D02, D05, D06, D09** (ver Apêndice 4) não obtiveram cargas fatoriais adequadas, ou seja, maiores que 0.300; na segunda, novamente surgiram itens com a carga fatorial abaixo desse número, foram eles: **C06, D07, D17**. Por fim, a terceira e quarta rodada, feita no Factor, serviram para ajustar a quantidade de fatores, pois ocorreu a indicação de uma quarta dimensão (*) caso fosse considerada a média. Conforme já exposto, optou-se, no entanto, por considerar três dimensões, considerando o percentil de 95. A Tabela 5 apresenta os valores identificados em cada rodada, onde **VEDR** significa o percentual de variância explicada dos dados reais; e **VEDA**, o percentual de variância explicada dos dados aleatórios (95% IC). Esses números advêm da análise dos dados de cada rodada, que indicava a exclusão gradativa de alguns itens na formação de cada dimensão. Ao final desse processo, foi possível verificar três dimensões (VEDR) como sendo as mais representativas (**).

Tabela 5 - Resultados da Análise Paralela da 1^a a 4^a rodada

Fatores	1^a RODADA		2^a RODADA		3^a RODADA		4^a RODADA	
	VEDR	VEDA	VEDR	VEDA	VEDR	VEDA	VEDR	VEDA
1	13.1556*	90.554	17.4018*	106.223	18.8392**	116.545	188.124**	117.644
2	10.9115*	80.696	13.1077*	93.427	14.2105**	101.614	142.106**	101.004
3	87964*	73.790	11.4869*	84.647	12.7245**	91.804	127.369**	91.438
4	61.759	67.520	7.9596*	77.874	8.2539*	83.159	81.959*	83.084
5	54.788	62.947	61.342	71.449	65.670	76.867	65.775	76.171

* Número recomendado de dimensões quando a média é considerada

** Número recomendado de dimensões quando o percentil 95 é considerado

Fonte: Elaboração própria a partir do uso do Factor.

Chamadas também de fatores nesta pesquisa, esse quantitativo de dimensões se alinhou ao número de blocos definidos para o questionário nessa etapa, sendo eles: comunicação em informação, comunicação em comunicação e gestão infocomunicacional.

Após essa etapa, a estrutura factorial de cada uma das dimensões, constante na Tabela 6, foi avaliada em busca de conexões lógicas, os agrupamentos identificados foram reavaliados, tendo como outro ponto de sustentação da análise, os resultados das respostas às questões do *survey*. Cabe esclarecer, novamente, que segundo a AP apenas os valores acima de 0.300 são considerados como parte integrante daquela dimensão que, em alguns casos, pode apresentar carga factorial cruzada.

Antes de detalhar os agrupamentos F1, F2 e F3 de modo a permitir maior compreensão da relação dos conteúdos abordados em cada item, o que será possível observar nas Tabelas 7, 8 e 9, é preciso expor uma primeira análise decorrente da própria reunião desses itens. Nessa análise, observa-se que a AP não trouxe agrupados os itens delimitados a partir dos indicadores de Borges (2018b), havendo um mix em cada fator/dimensão. A AF da dimensão representada na coluna F1 reúne 13 itens, dos quais dois fazem parte da categoria competência em informação (CI); sete estão relacionadas à competência em comunicação (CC); e quatro à gestão infocomunicacional (GIC), sendo que para fins de análise em conjunto, os itens D04, D11 e D14 foram excluídos por não se tratar de aspectos comportamentais.

A coluna F2, detalhada na Tabela 9, reuniu um item relativo ao CI (B04), sendo os demais referentes à GIC (D10, D12, D13, D15 e D16). A coluna F3, detalhada na Tabela 8, agrupou questões de aspectos comportamentais majoritariamente, sendo cinco ligados à CI; dois a CC e um à GIC (D03) – excluído, dessa análise, por não se tratar de uma ação atitudinal.

Tabela 6 – Estrutura factorial dos marcadores de competências e de gestão infocomunicacional

Variável	F1	F2	F3
B01	-0.139	0.043	0.550
B03	-0.034	-0.083	0.594
B04	0.197	-0.484	-0.445
B05	0.427	-0.070	0.534

Variável	F1	F2	F3
B06	0.117	-0.015	0.307
B07	0.560	0.014	0.128
C01	0.314	-0.230	0.180
C02	0.494	0.271	-0.134
C03	0.475	0.126	0.166
C04	0.345	-0.107	-0.367
C06	0.388	0.182	-0.149
C07	0.461	-0.042	-0.090
C08	0.331	0.068	0.177
C09	0.321	-0.015	-0.065
C10	-0.105	-0.032	-0.391
D03	0.288	-0.153	-0.344*
D04	0.313*	-0.029	-0.164
D08	0.404	-0.109	-0.163
D10	0.234	0.558	-0.002
D11	0.580*	-0.272	-0.070
D12	-0.033	0.594	-0.207
D13	0.155	0.637	0.126
D14	0.560*	0.168	0.292
D15	0.016	0.648	-0.185
D16	-0.026	0.689	0.098

Fonte: Factor. *Questões não consideradas na análise do agrupamento dos itens por não tratarem de questões comportamentais.

Com o uso do SPSS⁵⁷, para análise de cada conjunto, foi feito o Teste t de uma amostra, com intervalo de confiança de 95% baseado na média do grupo, pelo método de *bootstrap*. As Tabelas 7, 8 e 9 permitem a avaliação a partir dos resultados da AP e do Teste t.

Ao analisarmos o agrupamento constante na Tabela 7 (F1), no que diz respeito ao conteúdo, verifica-se um conjunto de itens ligado ao aspecto de aprendizagem. Nesse contexto, apesar de os profissionais de comunicação terem interesse em treinamentos voltados ao uso de plataformas digitais (**D08**) e reconhecerem o potencial das tecnologias para processos colaborativos e de cocriação (**C09**), o engajamento em processos de autoaprendizagem no ambiente digital (**C07**) parece não ser frequente.

⁵⁷ Plataforma de software que oferece análise estatística avançada. Saiba mais em: <https://www.ibm.com/br-pt/analytics/spss-statistics-software>

Outro aspecto interessante notado é que, embora haja a indicação de uma alta literacia midiática (**B05, B07, C08**), uma alta frequência no uso de aplicativos e programas de comunicação (**C01**) e no compartilhamento de informações úteis com colegas de trabalho (**C03**), existe um baixo interesse no relacionamento com as redes sociais institucionais do MPF (**C02**) e na participação de redes e comunidades eletrônicas para conhecer a atuação de órgãos parceiros.

Assim como demonstrado no LCM 2020-2021 (Gráfico 2), o MPF tem como desafio investir na motivação dos seus colaboradores, a se iniciar pelos próprios profissionais de comunicação, para que disseminem mensagens do órgão não apenas nas contas oficiais.

Tabela 7 – Dimensão 1 – Média e intervalo de confiança

			Bootstrap ^a		
			Intervalo de Confiança 95%		
			Inferior	Superior	
B07. Analiso criticamente as informações recebidas, inclusive conteúdo dinâmico gerado em mídias sociais, ou seja, aquele exibido a partir das minhas preferências/interesses.	Média	4.43	4.24	4.61	
C01. Uso aplicativos e programas de comunicação para estabelecer interação com pessoas já conhecidas ou novos contatos.	Média	4.61	4.43	4.77	
C02. Procuro me relacionar com as redes sociais do Sistema de Comunicação Social do MPF (sigo, curto, comento, compartilho)?	Média	3.44	3.19	3.67	
C03. Compartilho informações úteis de acordo com os interesses e necessidades dos meus colegas de trabalho.	Média	4.14	3.93	4.34	
C06. Participo de redes e comunidades eletrônicas para conhecer a atuação de órgãos parceiros.	Média	2.56	2.27	2.84	
C07. Procuro me engajar em processos de autoaprendizagem no ambiente digital	Média	3.66	3.43	3.90	
C08. Tenho preocupação em referenciar apropriadamente as fontes de informação utilizadas (direitos de reprodução e uso de material protegido por direitos de autor etc.).	Média	4.36	4.13	4.57	
C09. Reconheço o potencial das tecnologias para processos colaborativos e cocriação de conhecimento no meu ambiente de trabalho.	Média	4.43	4.27	4.57	
D08. Tenho interesse em treinamentos voltados ao uso de plataformas digitais no Sistema de Comunicação Social.	Média	4.56	4.39	4.73	

Fonte: SSPS. ^aOs resultados da bootstrap são baseados em 1000 amostras.

As atitudes descritas na Dimensão 1 (D01) podem ser reforçadas por meio de treinamentos ou, até mesmo, por lideranças capazes de sensibilizá-los sobre a importância do aprendizado contínuo, principalmente no que se refere ao impacto das novas tecnologias

digitais no ambiente de trabalho e o papel deles, como profissionais, na distribuição e disseminação eficaz de conteúdos no ambiente digital. Os resultados encontrados reafirmam, ainda, a importância de se construir mecanismos que garantam à criação de uma cultura de aprendizagem ao longo da vida profissional no âmbito do Sistema de Comunicação Social do MPF, como recomenda a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco)⁵⁸.

Propositalmente, passaremos à análise da coluna F3 (Tabela 8), deixando a análise dos itens constantes na coluna F2 para outro ponto adiante.

Assim, no agrupamento relativo à coluna F3, a AFE aponta uma relação lógica entre a necessidade de conhecimentos relativos ao funcionamento de sistemas de recuperação da informação (B01) e a identificação das plataformas digitais adequadas às suas necessidades informacionais (B03), a organização da informação (B06), e a compreensão das próprias fragilidades relativos ao ambiente digital (C10). Nesse mesmo conjunto, a análise quanto à autoridade da fonte obteve a maior média, o que reflete a preocupação desses profissionais institucionalidade das informações divulgadas.

Tabela 8 - Dimensão 3 - Média e intervalo de confiança

			Bootstrap ^a	Intervalo de Confiança 95%
			Inferior	Superior
B01. Compreendo o funcionamento de um sistema de recuperação de informação (Aptus, por exemplo).	Média	3.76	3.50	4.00
B03. Identifico, com facilidade, a plataforma digital que serve como fonte para as minhas necessidades informacionais.	Média	4.20	4.01	4.37
B04. Produzo conteúdos para uso específico em mídias sociais (Facebook e/ou Instagram).	Média	2.21	1.91	2.53
B05. Analiso a autoridade da fonte (se quem emite a informação é o ator adequado para prestá-la).	Média	4.66	4.47	4.83
B06. Preocupo-me em organizar e descrever a informação de forma a recuperá-la para um uso atual e futuro.	Média	4.13	3.94	4.34
C04. Busco participar da criação de conteúdos para uso nas mídias sociais do MPF.	Média	2.97	2.70	3.26
C10. Possuo fragilidades em termos de competências no ambiente digital.	Média	3.37	3.11	3.61

Fonte: SPSS. ^aOs resultados da bootstrap são baseados em 1000 amostras.

⁵⁸ <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374112>. Acesso em 19 de junho de 2022.

Essa dimensão englobou, ainda, dois itens que tratam de mídias sociais (B04 e C04). Cumpre esclarecer que a AFE demonstrou que o item B04 possui carga fatorial cruzada, sendo um pouco maior em outra dimensão. No entanto, optou-se por analisá-la na Dimensão 3, uma vez que a outra reúne apenas itens referentes à gestão.

Diante disso, esse agrupamento evidenciou, que apoiar e/ou criar conteúdos para mídias sociais, como Facebook e Instagram, são atividades de baixo envolvimento por parte dos respondentes. A existência de fragilidades quanto a competências infocomunicacionais pode ser reflexo, inclusive, dessa baixa participação, que envolvem conhecimentos mais aprofundados da dinâmica digital. Lembrando que nem todas as assessorias possuem perfis no Facebook e/ou Instagram.

Essas lacunas de conhecimentos estão ligadas à falta de oferecimento de treinamento relativo ao uso de PDs no contexto do Sistema de Comunicação Social do MPF, demonstrada no *survey*, quando cerca de 75% apontam como inadequada a oferta de capacitações sobre o tema. Convém explicar que esse percentual foi atingido ao serem incluídos aqueles que não tem opinião formada sobre a questão, ou seja, que marcaram 3 (ponto neutro), pois a literatura indica que, na dúvida, a tendência dos entrevistados segue para conformidade social, amabilidade ou mera letargia, sendo mais atraente a opção concordo do que a opção discordo (Linacre, 2002). Essa interpretação se apoia também no fato de 78% terem concordado com a falta de quadro especializado para análise dos dados e das informações geradas pelas plataformas digitais.

A dimensão constante na coluna F2 da Tabela 5 será apresentada no próximo capítulo, quando discutiremos o modelo de gestão infocomunicacional, que une a capacidade de inovação, governança e uso de dados estruturados na mensuração de resultados – indicando uma linha clara de modelagem para o Sistema de Comunicação do MPF.

Importante observar que as competências em informação e competências em comunicação não se reuniram em uma só dimensão, itens de ambas se misturaram na coluna F1 e F3. Desse modo, a utilização da nomenclatura competências infocomunicacionais parece mais adequada no que se refere aos profissionais de comunicação, provavelmente pela própria formação que lida com a apuração de fatos e informações para a produção de notícias, campanhas e, em tese, o relacionamento com a sociedade.

5.2.4 Mídias sociais - mais do que ferramentas de distribuição de informações

Antes de apresentarmos o modelo de gestão infocomunicacional do Sistema de Comunicação Social do MPF, resta discutirmos o uso das mídias sociais pelos comunicadores públicos e os departamentos de comunicação social do MPF. Para tanto, é importante retomar alguns pontos já investigados, mas que precisam ser recordados.

O primeiro deles é sobre o perfil dos analistas de comunicação, composto em sua maioria por jornalistas, que deram entrada no MPF entre 2004 e 2013 – período em que os estudos da internet estavam em sua fase de brotamento ou de diversificação. A criação das mídias sociais Facebook, YouTube, Twitter e Instagram ocorreram, respectivamente, em 2004, 2005, 2006 e 2010.

Como vimos, há um período de adaptação e compreensão de como funciona determinada ferramenta digital para haver profissionais especializados que possam replicar conhecimento. Logo, partimos do entendimento de que a maioria dos profissionais de comunicação do MPF aprendeu a usar no dia a dia, gradativamente, diversas plataformas digitais, inclusive as mídias sociais, seja no ambiente de trabalho ou na vida pessoal.

Além do atendimento à imprensa e da elaboração de notícias para site, TV e rádio, o trabalho dos departamentos de comunicação passou a envolver, progressivamente, a produção de conteúdo para 10 perfis de Facebook, 34 de Twitter, seis de Instagram, 14 de YouTube, e recentemente para o LinkedIn. Sem enumerar vídeos, podcasts, campanhas e outras peças de divulgação. Assim as mídias sociais surgiram envoltas a um turbilhão de outras atividades desenvolvidas, passando a integrar o *kit* de ferramentas dos departamentos de comunicação, com capacitações eventuais e alguma reorganização estrutural para atender a nova demanda.

Cabe aqui retomar também observação do grupo focal, que resume bem e serve como premissa de análise de como ocorre o uso das mídias sociais pelo MPF: o perfil multitarefa do profissional de comunicação do MPF leva à percepção de que “tocamos muitos instrumentos, mas nenhum deles com excelência”.

A criação de diversas contas do MPF por estado ocorreu pela percepção das chefias de cada Ascom sobre a necessidade de estreitar laços direitos com a comunidade local, bem como, em alguns casos, em virtude de certa pressão feitas pelas chefias imediatas locais, que

não viam o trabalho desenvolvido em seu estado circulando nesses canais. Afinal, como ficar de fora, se 99% dos órgãos federais e 92% dos estaduais tem perfis ou contas em redes sociais, de acordo com a Pesquisa sobre o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação no setor público brasileiro - TIC Governo Eletrônico 2021⁵⁹?

Durante essa investigação, a pesquisadora integrou as atividades do Grupo de Trabalho (GT) Redes Sociais da Secom, criado em 2021, formado por profissionais de comunicação do MPF, cuja missão foi justamente elaborar documento com um panorama do uso das redes utilizadas pelo Siscom, buscando boas práticas e em novos mecanismos que pudessem aperfeiçoar o trabalho desenvolvido nessas plataformas, documentando um cenário nacional que não existia. Informações colhidas a partir da atuação em conjunto com o GT foram essenciais para a visão apresentada a seguir. Alguns dados como o número de seguidores foram, posteriormente, atualizados por esta pesquisadora.

A primeira rede a ser tratada é o Twitter – única mídia social utilizada por todas as Assessorias de Comunicação do MPF, usada basicamente para difundir os releases produzidos, constando no tuíte, geralmente, o título e o *link* da matéria no site. Em abril de 2021, quando foi finalizado o relatório do GT, a soma de todos os seguidores nessa rede social era de 1.243.479. Em julho de 2022, esse valor foi para 1.319.781 – um aumento em torno de 76.300, o que representa 6%.

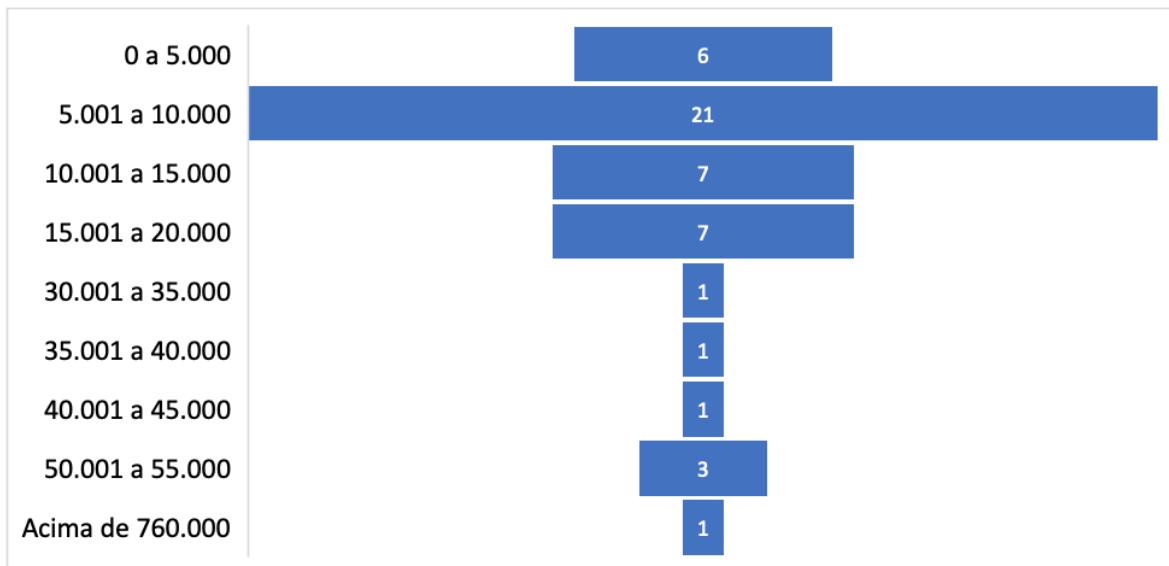
O perfil @MPF_PGR foi responsável por 2% desse crescimento, passando a ter 58% dos seguidores do MPF, o que representa mais de 760 mil pessoas. Em 2021, @MPF_PGR contabilizou 3.370 tuítes, aumento de 19,5% em relação a 2020.

O Gráfico 9 apresenta o número de setores de comunicação por faixa de seguidores. Destacam-se 21 perfis entre 5 e 10 mil, e apenas três com mais de 50 mil. Um fato importante é que, no levantamento feito pelo Grupo de Trabalho (GT), questionou às Ascoms sobre a quantidade de seguidores em janeiro de 2020, sendo que 13 unidades não souberam informar.

⁵⁹ <https://cetic.br/pt/publicacao/pesquisa-sobre-o-uso-das-tecnologias-de-informacao-e-comunicacao-no-setor-publico-brasileiro-tic-governo-eletronico-2021/>

Essas respostas indicam a falta de monitoramento contínuo quanto ao uso do Twitter, seu uso é sobretudo para distribuição de conteúdo, sendo o diálogo pouco presente e o monitoramento pontual, assim como ocorre com as demais mídias sociais.

Gráfico 9 - Quantidade de perfis por faixa de seguidores de Twitter

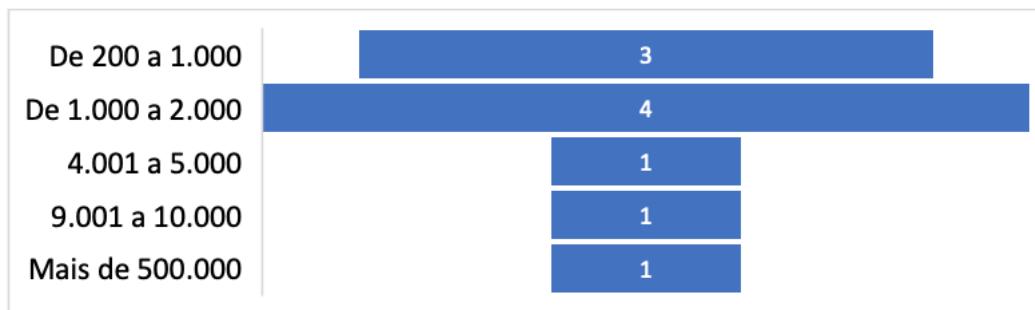


Fonte: Twitter. Dados coletados em 23 de julho de 2022.

Como o Twitter e o Instagram, o Facebook tem como fonte de conteúdos as notícias publicadas nos sites locais ou do Portal do MPF. A diferença é o tratamento dado, por algumas unidades, devido as singularidades de cada plataforma digital, criando, por exemplo, padrões de identidade visual e estratégias mais bem definidas de publicação. No entanto, a fórmula básica é imagem, diferenciada da publicada no site, com texto de apoio extraído dos releases produzidos. Pouco são os investimentos em vídeo em decorrência de equipes pequenas, multitarefas e, muitas vezes, sem capacitação adequada.

O Gráfico 10 mostra faixas de seguidores e a quantidade de unidades em cada uma delas, sobressaindo o fato de que sete das 10 contas do MPF têm até 2 mil seguidores. Um quantitativo muito baixo relação à conta nacional, que mais uma vez aparece, como a mais seguida.

Gráfico 10 - Quantidade de unidades por faixa de seguidores no Facebook



Fonte: Facebook. Dados coletados em 24 julho de 2022.

O perfil gerenciado pela Secom alcançou a marca de 535 mil seguidores em julho de 2022, o que significa 96% do total de pessoas que acompanham a atuação do órgão nessa mídia social. São postagens de notícias do MPF de todo o país. Em 2021, foram 522 posts no Facebook, ocorrendo um aumento de 48% em relação ao ano anterior.

Quanto ao Instagram, apenas seis unidades se aventuraram a abrir um perfil nessa plataforma. Novamente, o perfil @MPF_oficial surge com mais de 95% dos usuários que acompanham o MPF, atingindo 107 mil seguidores, totalizando 971 publicações em julho. Três perfis possuem menos de mil seguidores e de 100 publicações. As demais possuem 1.117 e 2.289 seguidores, com 267 e 223 publicações, respectivamente. Esses dados demonstram uma capacidade de postagem de novos conteúdos 3,6 maior da Secom.

Quanto ao YouTube, o MPF possui 14 contas, quase todas publicam vídeos com frequência muito baixa. Em julho de 2022, verificou-se que três possuíam atualizações feitas em até 14 dias; quatro em até 30 dias; outras quatro registraram um período entre 4 e 9 meses desde a última atualização; duas contas tinha a data do vídeo recente de mais de um ano.

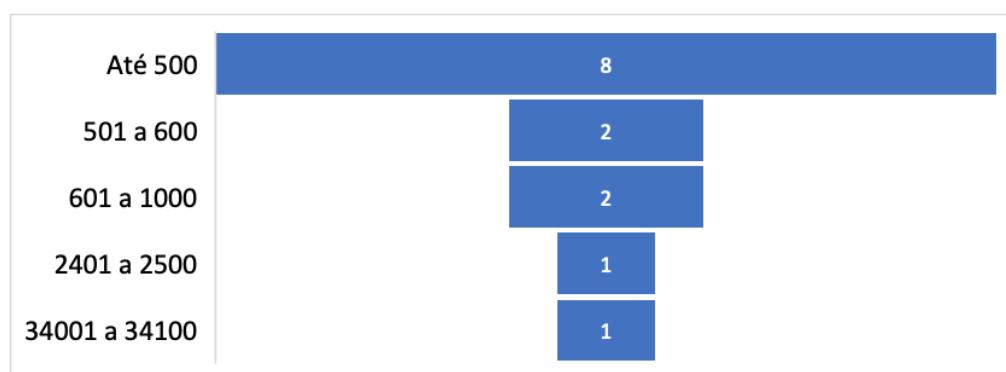
De acordo com o apurado pelo GT de Redes Sociais, os conteúdos, em geral, não são criados especificamente para o canal. Abrangem reproduções de matérias de TV e reportagens do programa Interesse Público, gravações de sessões das Câmaras e Coordenação e do Conselho Superior do MPF, bem como eventos online e, até mesmo, arquivos de áudio com imagem estática, como *podcasts*.

Com a pandemia, diversos órgãos e áreas do MPF investiram em eventos e webinários para se comunicar com seus diversos públicos, interno e externo. Isso ajudou a aumentar o

número de inscritos nos canais que promoveram tais transmissões. Um serviço que é feito com o uso também da plataforma Zoom.

Assim como as análises anteriores, o Gráfico 11 apresenta a faixa de números de inscritos que se encontra cada conta. Interessante reportar que uma conta gerenciada possui 184 inscritos, sem nenhum vídeo publicado. Das outras 14 contas apenas uma registra mais de 2.400 inscritos, as demais ficam abaixo de 1.000. Isso significa que apenas dois perfis têm permissão para utilizar a plataforma para transmissão de mais de 60 minutos⁶⁰. Assim o Canal MPF tem sido cada vez mais demandado para eventos nacionais, sendo o único que chega a 34 mil inscritos. Havendo aumento considerável nesse número, pois, em janeiro de 2021, contava com 24.700 inscritos.

Gráfico 11 - Quantidade de unidades por faixa de inscritos no YouTube



Fonte: YouTube. Dados coletados em 24 julho de 2022.

Quanto ao Canal MPF, administrado pela Secom, é importante esclarecer que a criação do serviço de transmissão é de responsabilidade total da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (STIC), que designou uma equipe de suporte responsável pela configuração do canal, criação do *link* e gerenciamento técnico das transmissões. Inclusive, ao agendar um evento, o pedido aberto no SNP é direcionado à STIC.

Assim, quando há transmissão, o suporte dos profissionais da STIC é feito diretamente ao setor demandante. O que é diferente, em alguns estados, onde o profissional de comunicação acaba sendo o responsável por todo o processo, sendo a gestão da conta local totalmente de responsabilidade da Ascom.

⁶⁰ <https://blog.youtube/news-and-events/additional-changes-to-youtube-partner/>

Importante pontuar que, além de cuidarem da infraestrutura da transmissão, os servidores da STIC são fundamentais para auxiliar na resposta à ocorrência de intrusos nos eventos, que queiram prejudicar a sua realização, auxiliando na admissão, na inclusão de documentos como lista de presença e fazendo as vezes de editor de imagens, definindo a formação dos participantes na tela. Até mesmo, a minutagem é feita pelo demandante do evento, caso ele queira, porque não há qualquer padrão imposto de qualidade e/ou de facilitação aos conteúdos. A Secom atua como organizadora da página do YouTube, atualizando conteúdos quando demandada. Já equipe do evento acaba assumindo outros papéis, como mestre de cerimônia e mediador dos comentários feitos por meio do *chat*.

Após apresentar de modo macro como ocorre a organização e o das mídias sociais no âmbito do MPF, bem como alguns dos seus resultados, três aspectos emergiram como elementos essenciais para o modelo de gestão infocomunicacional: **monitoramento, participação dos profissionais de comunicação** nas redes sociais, como forma de engajamento e valorização dos conteúdos produzidos, e **diálogo com o usuário**, a ser promovido com a ajuda de novas tecnologias.

A pesquisa feita pelo GT apontou que somente seis unidades fazem um monitoramento diário das redes sociais, e outras quatro declararam realizá-lo de modo superficial ou parcial. A maioria (15) afirmou não efetuar um monitoramento e nove não se manifestaram sobre esse ponto.

No SNP, desde 2021, consta um serviço intitulado *YouTube Analytics* - monitoramento e análise de postagens/elaboração de relatório, sendo registrado apenas três serviços prestados naquele ano e dois em 2022. Esse monitoramento também não ocorre de modo constante em sites e intranet; no SNP constam 28 pedidos de fornecimento de estatística de acesso dessas PDs em quatro anos, ou seja, uma média de sete anuais.

Esses dados demonstram que o monitoramento tem pouco interesse ou pouco espaço na rotina do comunicador público multitarefa, mais focado na identificação de fatos para a elaboração de notícias e atendimento à imprensa – atividades para as quais foram treinados, notadamente aqueles formados em jornalismo. Tal situação corrobora a percepção de 83% dos participantes da pesquisa de que há falta de quadro de pessoal especializado para análise dos dados e das informações geradas pelas plataformas digitais.

Pode-se afirmar que essa falta de uso baseado em dados leva a críticas como os dos pesquisadores Viegas e Xavier (2021) que afirmaram – a partir da análise de mais de 37.000 tuítes – ter existido um uso político do Twitter pelo MPF, gerando efeito sobre as percepções da opinião pública e a responsabilidade democrática do próprio órgão.

Acerca desse estudo a Secom produziu nota técnica na qual esclarece que o Twitter costuma acompanhar a publicação de matérias no Portal do MPF e que nem todos os membros fornecem informações sobre suas atividades – o que não ocorreu, por exemplo, na atuação da Operação Lava Jato, que teve suas diversas etapas noticiadas nos canais de comunicação oficial do MPF. No documento, explica que o combate à corrupção é uma temática que possui apelo junto ao público – estando o reconhecimento por esse trabalho previsto no Planejamento Estratégico 2011-2020 do órgão –, e que o assunto dividiu espaço com outras postagens sobre defesa do meio ambiente, de direitos humanos, dos povos indígenas. Nesse contexto, concluem que o estudo dos pesquisadores Viegas e Xavier (2021) não poderia deduzir “que a divulgação de informações sobre a atuação institucional no combate à corrupção resultou de mobilização política e estratégica com o objetivo de influenciar a opinião pública”.

Entretanto, é justamente pela falta de acompanhamento especializado que essas distorções acabam não sendo percebidas pelos profissionais de comunicação, que aprenderam a utilizar as redes sociais apenas como um instrumento de distribuição de informações e não de relacionamento com o cidadão – mais uma ferramenta digital no seu *toolkit*.

Constata-se que a produção de conteúdo fica restrita a poucos servidores. Dos 70 participantes do *survey*, apenas 18,5% indicaram produzir conteúdos para o Facebook e/ou Instagram, sendo 10 jornalistas e três publicitários. A adesão é baixa, inclusive, no auxílio à criação de conteúdos, onde somente 33% buscam participar dessa atividade.

As mídias sociais parecem despertar pouco interesse nos profissionais de comunicação. Um pouco mais da metade dos participantes (54%) afirmaram que se relacionando com elas com frequência. Quando a pergunta se refere a participação deles em redes e comunidades eletrônicas para conhecer a atuação de órgãos parceiros, esse percentual é ainda menor – 23% participam com frequência, e desses somente 7% com bastante frequência.

Essa falta de interação justifica em parte outro resultado do *survey*, no qual 32,86% não souberam responder se as crises enfrentadas pelo MPF são potencializadas pelo uso de plataformas digitais, especialmente mídias sociais. O restante se dividiu, sendo que 31,34% tendem a concordar com a afirmação e 35,71% a discordar. Uma reflexão importante surgiu diante desses dados. O empoderamento desses comunicadores públicos não passaria pelo seu papel ativo nas redes sociais, retratando o sentimento de pertencimento e de envolvimento com a instituição? Diferentemente do que ocorre com diversos procuradores, que reverberam suas atuações e outras do MPF em seus perfis pessoais redes, os comunicadores públicos parecem não se sentir empoderados para atuar como disseminadores da atuação institucional ou não entendem isso como seu papel. A omissão resguarda ao menos tempo que demonstra falta de pertencimento desses profissionais no processo estratégico e social, colocando-os como meros atores operacionais.

A última pergunta (D17) do *survey* visou entender se essa interação com os usuários seria papel do profissional de comunicação, sendo que 60% concordaram que sim; 24% não tem opinião formada sobre o tema e 16% não concordam com essa afirmação, conforme se observa no Gráfico 12.

Gráfico 12 – Número de profissionais de comunicação por faixa de concordância/discordância quanto o papel do profissional de comunicação com usuários das redes sociais.



Fonte: Elaboração própria, com base na Plataforma FormsUA.

Nesse ponto, cabe retomar a nota técnica da Secom em que apresenta o seguinte argumento relacionado ao processo dialógico com a sociedade. Segundo ela, a responsabilidade democrática do perfil do MPF passa pela premissa de não responder comentários, nem interagir com outras contas nessa rede, com o intuito de manter o viés

informativo. No entanto, o viés informativo carrega a subjetividade daqueles que a divulgam, ainda mais quando se leva em consideração que os textos são aprovados pelo membro demandante.

Dante dessa realidade, observa-se que o processo dialógico está longe de ser considerado necessário, diferentemente do que exorta a comunicação pública. O diálogo com o cidadão por meio de comentários e/ou *directs*, poderia ser uma forma de análise de aproximar a sociedade, bem como coletar subsídios para novas estratégias comunicacionais. Não se sustenta o entendimento de que a falta de respostas a comentários estaria balizada em princípios previstos na Política de Comunicação, como respeito aos direitos fundamentais; impessoalidade; verdade; transparência; unidade; visão estratégica; economicidade; acessibilidade; integração; diversidade; e publicidade. No contexto multitarefa, o desenvolvimento de um modelo dialógico com a sociedade por meio das mídias sociais passa pelo receio do aumento da sobrecarga de trabalho, bem como requer investimentos em capacitação.

Embora a função de relacionamento seja uma das principais características das plataformas digitais apontadas pelos profissionais na pergunta exploratória, a dialogicidade não se encontra presente. A própria Política de Convivência e Uso nas Redes Sociais do MPF, prevista no Manual de Gestão de Contas do MPF em Redes Sociais Portaria, Portaria PGR/MPF nº 62, de 4 de fevereiro de 2019, isenta os setores de comunicação da obrigatoriedade de resposta ao cidadão, em virtude da falta de capacidade de monitoramento das diversas contas.

As redes sociais servem como canais de distribuição de informações. A interação com outros conteúdos ocorre entre contas institucionais do MPF, basicamente com retuítes ou marcações de outras contas. Poucas assessorias respondem comentários, quando o fazem são no sentido de orientar o usuário quanto ao canal adequado para a apresentação de denúncias, no caso o MPF Serviços⁶¹. Nesses casos, são utilizados, inclusive, textos padrões.

Há uma falta de uma cultura de inovação que prejudica a busca por novas pensar soluções. A atividade de responder a comentários dos cidadãos na administração pública vem sendo desenvolvida gradativamente com o uso de assistentes virtuais ou *chatbots*. Segundo a

⁶¹ <http://www.mpf.mp.br/mpfservicos>

TIC Governo Eletrônico 2021, menos de um terço dos órgãos federais (29%) e estaduais (31%) ofertam atendimento via *chats* em tempo real com atendentes humanos, sendo o uso de assistentes virtuais ou *chatbots* utilizado por 21% dos órgãos federais e 15% dos estaduais.

Dante dessa realidade, é suficiente que o MPF, como órgão de promoção da cidadania e de proteção do estado democrático de direito, use suas as redes sociais sem diálogo? Cabe apenas a moderação dos conteúdos e a exclusão comentários ofensivos, ameaçadores, difamatórios, abusivos, obscenos, injuriosos, caluniosos ou discriminatórios e que violem os direitos de terceiros? O diálogo não seria uma forma de promover cidadania ao ser a voz sempre alerta e orientadora acerca dos valores democráticos?

A formação e a faixa etária da maioria dos profissionais leva a crer que a cultura linear e analógica (texto e imagem) prevalece, na qual o principal foco da força de trabalho está na redação de textos jornalísticos para divulgação no site ou na intranet da instituição. A ênfase da formação universitária estava na produção de notas, matérias para rádio e TV.

Essa postura vai contra os últimos dados do *Digital News Report* 2022, encomendado pelo *Reuters Institute for the Study of Journalism*, cujo propósito foi entender como as notícias estão sendo consumidas em vários países. Realizada pelo YouGov, entre o janeiro e fevereiro de 2022, a pesquisa identificou que 64% dos brasileiros recebem suas notícias das redes sociais, que o YouTube é a rede mais popular para consumo de notícias, que há um forte aumento do uso do Instagram (35%) e do TikTok (12%) para notícias. Além de aplicativos de mensagens WhatsApp (41%) e Telegram (9%) continuarem sendo canais de comunicação importantes no compartilhamento de notícias.

Com o avanço tecnológico, como conceber a gestão infocomunicacional dos departamentos de comunicação do MPF?

6 Modelo de gestão infocomunicacional

No decorrer desta jornada, questionamentos complexos foram surgindo e demonstrando que não seria tarefa fácil apresentar um modelo de gestão infocomunicacional para o Sistema de Comunicação Social do MPF, uma vez que envolveria mudanças estruturais, do ecossistema digital e da cultura organizacional.

A investigação da trajetória histórica dessa rede de comunicação demonstrou que a evolução normativa quanto tecnológica tem sido contínua, mas que há vários desafios pela frente para que os departamentos e os profissionais de comunicação sejam valorizados pelo seu papel estratégico. Entre aspectos que emergiram esteve a necessidade de clarificar a missão do comunicador público, de discutir a lógica de atuação dos departamentos de comunicação a partir do uso das plataformas digitais, de se criar um mecanismo de governança sólido que trate, entre outros temas, de inovação e da normatização do uso das PDs, de fomentar capacitações e de investir em análise de dados.

As legislações têm se aperfeiçoado para lidar com as novas tecnologias e a disseminação rápida de informação, como a Lei de Acesso à Informação, a Lei de Proteção de Dados e, até mesmo, a Lei de Abuso de Autoridade. Vale evidenciar a proposta da Lei Geral da Comunicação Pública (LGCP - PL nº 1202/2022), elaborada pela ABCPública, que estabelece, pela primeira vez, diretrizes claras para a comunicação pública, que serviram, inclusive, como norte na elaboração do modelo de gestão infocomunicacional, das quais se destacam:

- garantir a isenção e não privilegiar, em seus conteúdos, interesses individuais, partidários ou empresariais;
- fomentar o diálogo, criando espaços e estimulando a cidadania ativa;
- combater a desinformação;
- ouvir a sociedade, para compreender os interesses da população;
- zelar pela imparcialidade e pela ética.
- estabelecer ações comunicativas eficientes, baseadas em princípios técnicos,
- zelar pela utilidade e relevância dos conteúdos veiculados e
- otimizar recursos.

A análise factorial (Tabela 6) apresentou pilares para o modelo de gestão (Tabela 9) que deverá ser constituído a partir de elementos que garantam a rápida capacidade de inovação

(D10), o apoio interno para o desenvolvimento e a manutenção de novas ferramentas digitais (D12) e funcionalidades (D13), bem como a mensuração da eficácia (D15) e de eficiência dos trabalhos executados pelos departamentos de comunicação (D15).

Interessante notar que os profissionais de comunicação identificam melhorias a serem conquistadas em todos essas questões no Sistema de Comunicação Social do MPF, com a média de concordância não chegando a três. Excetua-se a afirmação referente à definição de indicadores claros para o fortalecimento do setor como área estratégica (D14), que houve alta concordância.

Tabela 9 - Estatística de uma amostra - Dimensão 2

	Estatística	<i>Bootstrap^a</i> Intervalo de Confiança 95%		
		Inferior	Superior	
D10. O Sistema de Comunicação Social do MPF possui rápida capacidade de inovação.	Média	2.70	2.47	2.93
D12. O processo de desenvolvimento interno de novas plataformas digitais para o Sistema de Comunicação do MPF é ágil.	Média	2.27	2.07	2.47
D13. O suporte para manutenção e desenvolvimento de novas funcionalidades em plataformas digitais, utilizadas no âmbito do Sistema de Comunicação Social do MPF, é adequado.	Média	2.44	2.24	2.66
D14. Departamentos de comunicação social na administração pública devem ter indicadores claros para fortalecimento do setor como área estratégica.	Média	4.69	4.54	4.81
D15. O Sistema de Comunicação Social do MPF possui indicadores claros baseados no uso de plataformas digitais que mensuram seus resultados (eficácia) entregues à sociedade.	Média	2.33	2.11	2.57
D16. O Sistema de Comunicação Social do MPF possui indicadores claros baseados no uso de plataformas digitais para mensuração da sua eficiência (produtividade) no âmbito institucional.	Média	2.47	2.26	2.71

Fonte: SPSS. ^a Os resultados da bootstrap são baseados em 1000 amostras.

A cada etapa restou mais clara a ideia de que as plataformas digitais, sejam elas de demandas, de repositório, de distribuição e, até mesmo, as mídias sociais, foram adentrando a vivência dos departamentos e dos profissionais de comunicação sem um entendimento de quais seriam os potenciais ganhos para a realidade social e quais esforços seriam despendidos para se adaptar a essa nova realidade. Desse modo, esses resultados parecem ser oriundos da falta de participação e debate sobre o desenvolvimento tecnológico. A quantidade de trabalhadores não acompanhou o número e a importância dada às PDs que foram sendo

agregadas ao dia a dia de trabalho, bem a necessidade de novas competências infocomunicacionais necessárias para lidar com esse avanço tecnológico.

A verdade é que a nova realidade tecnológica foi se misturando à antiga, as plataformas digitais, notadamente as mídias sociais, se juntaram à vontade de romper a barreira midiática e criar um relacionamento mais direto com o cidadão. Além disso, externamente, o jornalismo digital foi se moldando, passando as mídias sociais a serem consideradas os novos *gatekeepers* das notícias por meio dos seus algoritmos. Até mesmo Mark Zuckerberg se rendeu a esse entendimento, chegando a afirmar que o Facebook é um grande editor de informações e se tornaria o melhor jornal personalizado do mundo⁶². Declaração que significou admitir que as mídias sociais não são apenas um ativo tecnológico, mas redes sociotécnicas, que possuem implicações sociais, econômicas e políticas.

Em paralelo, os departamentos de comunicação no setor público foram se adaptando às novas demandas que emergiram decorrentes da evolução tecnológica, sem a estruturação necessária. O modelo de gestão infocomunicacional abrangeu diversos *gaps* identificados durante o decorrer da pesquisa. Um dos objetivos do inquérito foi conferir legitimidade à proposta, buscando de fato representar uma direção ao aperfeiçoamento do ambiente de trabalho dos comunicadores públicos do MPF, contribuindo também no gasto efetivo de recursos públicos. Dos participantes do *survey* (3ª etapa), 48% discordam que o Sistema de Comunicação Social do MPF possui rápida capacidade de inovação.

Apesar de o site, a intranet e as mídias sociais serem os principais canais de distribuição de conteúdos no MPF, não há um entendimento majoritário sobre a atuação do Sistema de Comunicação Social ser baseada na produção de conteúdo para plataformas digitais. Entre os participantes do *survey*, 47% concordam que sim; 21,5% não concordam e 31,5% não souberam responder. A média alcançada nessa questão foi de 3,3, o que reflete, na verdade, mais dúvidas do que certezas acerca do entendimento da função das PDs e, até mesmo, do seu próprio papel como profissional diante do digital.

Em outra pergunta destinada a provocar a reflexão dos participantes quanto à complexidade do Siscom/MPF e o uso de plataformas digitais como base para resolução de demandas comuns da gestão; de novo, os profissionais de comunicação demonstraram mais

⁶² <https://veja.abril.com.br/tecnologia/facebook-apresenta-novo-feed-de-noticias/>

incertezas, sendo que 37% não souberam responder e 23% concordaram que complexidade desse sistema impede o uso de plataformas digitais como base para resolução de demandas comuns da gestão – enquanto 40% discordaram da afirmação.

Todavia, a percepção acerca da potencialidade do uso das tecnologias digitais é alta, 80% concordam que há espaço para a integração da gestão das Assessorias de Comunicação Social e da Secretaria de Comunicação Social, tendo em vista o uso de PDs. Ademais, cerca de 93% reconhecem o potencial das tecnologias para processos colaborativos e cocriação de conhecimento do ambiente de trabalho.

A não existência de convicções, nas questões anteriores, parece transparecer, na verdade, certo receio sobre o impacto que o uso das PDs pode trazer ao ambiente da comunicação e a necessidade de ajustar competências aos novos desafios que se lançam e que vão além do relacionamento com a imprensa.

Recordemos que, durante o decorrer desta investigação, dados demonstraram que a maioria dos profissionais é formada em jornalismo, tendo o atendimento à imprensa como a principal atividade dos setores. Tais profissionais, porém, fazem as vezes de relações públicas, publicitários, designers, fotógrafos, editores de imagem e áudio (ver Quadro 2). Boa parte se tornando responsável por saber tocar mais instrumentos (plataformas digitais) ao mesmo tempo, bem como aprender novos arranjos e novas estratégias de narrativas multimídia para atingir seu público.

O comunicador público é, por sua natureza, multitarefa. As próprias atribuições do cargo trazem essa perspectiva polivalente, com atividades que passam pela orientação dos assessorados no relacionamento com a imprensa; pela apuração, produção e edição de uma boa história cuja base esteja alicerçada no interesse público, na linguagem simples e adequada; pelo atendimento a jornalistas; pela atualização constante acerca de novas legislações; pelo acompanhamento da evolução das inovações tecnológicas; pelo uso adequado e o monitoramento de multiplataformas.

Esse excesso de atividades impacta a gestão planejada, que concorre com a produção jornalística diária e a atenção dada à imprensa. Além disso, planejamento requer esforço para avaliação do contexto, de acesso a dados e informações organizadas. Sem tempo para planejar, há pouca disposição para mudança, devido à dificuldade de se desvencilhar de

prazos, amarras e interferências, esperadas em qualquer atividade profissional, principalmente na comunicacional.

Nesse ponto, essencial se faz trazer outro resultado do *survey* acerca da autonomia que os departamentos de comunicação possuem para zelar com efetividade pela imagem da instituição nas redes sociais – 26% dos participantes não souberam opinar; do restante, metade (37%) tendeu a concordar e a outra a discordar. Corrobora essa percepção o fato de o grupo focal indicar a existência de uma estrutura burocrática e conservadora, não dialógica, não baseada em dados e de pouca efetividade para a comunicação do MPF.

Cabe frisar que distribuir informações por meio das PDs, sem que haja uma análise dos resultados alcançados, não ajuda os departamentos de comunicação a galgarem um papel estratégico na instituição, pelo contrário apenas contribui para sejam vistos como setores de caráter operacional – afinal, qualquer integrante pode distribuir informação, em um perfil próprio, obtendo, inclusive, maior alcance a depender da sua interação com a sua rede de seguidores.

Assim, a inovação da comunicação social no setor público deve passar pela compreensão de que as PDs não são parte apenas de *kit* de ferramentas de comunicação voltadas à distribuição de conteúdo, mas também baseiam uma nova lógica de atuação dos departamentos de comunicação social, que devem incorporar uma roupagem cada vez mais tecnológica e dialógica. Essa forma de trabalho integrado entre profissionais de tecnologia e de comunicação tende ser o caminho trilhado por alguns veículos de comunicação da iniciativa privada, como o Jota (Gomes, 2020).

Mesmo que haja uma insistência por grande parte dos profissionais de comunicação em ver as PDs como instrumentos de comunicação, a lógica de atuação já vem sendo modificada, em ritmo rápido e sem previsão de parada. Não acompanhar a evolução digital, não fomentar novas competências infocomunicacionais ou não se apropriar de técnicas de monitoramento significaria negligenciar as consequências decorrentes desses avanços tecnológicos em prol da manutenção de um *status quo*, que se mostra obtuso. Hoje, por exemplo, os departamentos de comunicação não são obrigados a mensurarem audiência ou o alcance de suas produções. A Secom do MPF, por exemplo, nunca obteve informações sobre a audiência da revista televisiva Interesse Público, exibido na TV Justiça, mesmo assim o programa está no ar a mais de uma década.

Caso os comunicadores públicos não participem desse processo ativamente, inevitavelmente movimentos administrativos *top-down* forçarão eles a se adequarem a novos cenários. As próprias PDs investiram no oferecimento de ferramentas analíticas, capazes de mostrar o número de acessos a páginas, de visualizações, de curtidas, comentários e compartilhamentos. Ajudar o usuário a descobrir o que atrai mais pessoas para seu perfil aumenta a possibilidade de monetização, de lucro.

Embora não visem lucro, as ações de comunicação tidas como eficientes devem passar necessariamente pela avaliação de seus resultados, a partir da definição e o acompanhamento de indicadores. Baseado nesse entendimento, na proposta da LGCP, nos normativos e teorias estudadas, nos dados coletados, nesse ponto é indispensável explicitar a sustentação do modelo de gestão infocomunicacional que terá como axiomas:

1º) equipe multidisciplinar formada por profissionais de comunicação e de informação, programadores, cientistas de dados, webdesigners;

2º) jornalistas especializados em vez de multitarefas, cujo foco esteja na qualidade dos produtos criados para a sociedade;

3º) desenvolvimento de competências infocomunicacionais, visando à especialização dos profissionais de comunicação no acompanhamento de temáticas de atuação;

4º) institucionalização de sistema de governança capaz de fomentar a inovação e auxiliar na restruturação da comunicação do MPF com base na análise de dados;

5º) maior autonomia do Sistema de Comunicação Social no zelo pela imagem institucional e;

6º) integração entre as atividades e profissionais, independentemente do local de trabalho dos comunicadores públicos.

O modelo de gestão infocomunicacional proposto busca dar ao comunicador público um papel mais estratégico e efetivo, diferentemente do que ocorre na iniciativa privada e em contraponto ao desenvolvimento de profissionais multitarefas. O comunicador público deve ser visto, claramente, como profissional capaz de conectar as mais diversas informações que brotam no ambiente organizacional a fim de produzir conteúdos de qualidade que auxiliem no alcance da estratégia institucional. A especialidade seria a regra tanto no acompanhamento das temáticas como na formatação do conteúdo para as diferentes PDs.

Dante dessa lógica, caberiam aos comunicadores públicos conhecer as necessidades informacionais dos cidadãos para a criação de conteúdos e estratégias efetivas de relacionamento, utilizando-se, por exemplo, do poder de segmentação das plataformas digitais. A informação de qualidade, bem apurada, junto com uma distribuição de conteúdo mais assertiva, contribuiria com a construção de uma sociedade mais informada de seus direitos e deveres.

Nesse ponto, um alerta precisa ser registrado para estar sempre no radar da condução da implementação desse modelo. Além de fomentar ações de fortalecimento da democracia e da cidadania, a apropriação dos dados gerados pelas PDs, que abrange inclusive o perfil das pessoas que se relacionam com a instituição pública, pode facilitar o uso da máquina estatal para a manutenção de poderes. Em razão disso, a valorização do comunicador público deve vir acompanhada da definição de um mecanismo de governança transparente e representativo.

Para isso, a proposta de modelo de gestão infocomunicacional requer, em primeiro lugar, a recriação do **Subcomitê de Comunicação Social**, na linha do que prevê a LGCP, ou seja, de um Conselho de Comunicação Pública, cuja competência abrangerá a manifestação sobre procedimentos, normativos, estrutura organizacional e de pessoal, entre outros. Esse mecanismo de governança visaria aperfeiçoar a gestão desse sistema, bem como garantir que os dados, informações e conhecimentos gerados não sejam utilizados em prol de interesses individuais. Ademais, permitiria legitimar a quebra das barreiras físicas, que se refletem, por exemplo, na hierarquia das Assessorias de Comunicação Social aos procuradores-chefes da sua respectiva unidade, bem como o fim de perfis estaduais do MPF.

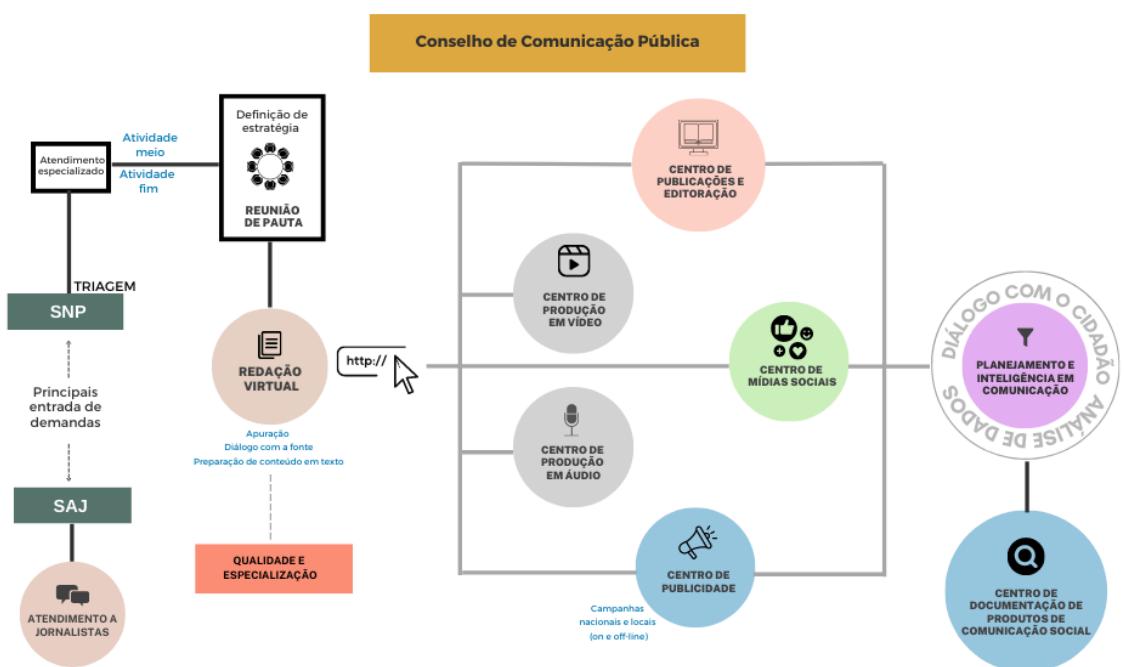
Dar vazão a essa nova lógica de atuação requer uma equipe multidisciplinar, pois vimos o excesso e a rapidez de informações que circulam na internet impulsionam o desenvolvimento de jornalistas multitarefas menos focados na qualidade e mais na atratividade do conteúdo para que seja capaz de gerar novos *leads*, novos assinantes e anunciantes e, em consequência, mais lucratividade – o que não é o caso da comunicação pública, mas que devem ser levadas em consideração também nesse contexto.

Importante salientar que as propostas apresentadas se fundamentam na implantação do teletrabalho, no desequilíbrio evidenciado nos seis níveis de produtividade expostos no Gráfico 4, na valorização dos comunicadores públicos, no desenvolvimento de um modelo

dialógico efetivo, bem como na constatação de que a lógica de terceirização de serviços de manutenção de **evolutiva, perfectiva e adaptativa** (vide pg. 134) e de que a decomposição de atividades tem prejudicado o desenvolvimento de uma cultura de inovação e de diálogo efetivo com a sociedade.

A Figura 19 busca sintetizar o modelo de gestão infocomunicacional do Sistema de Comunicação Social do MPF, criado a partir das diversas informações teóricas e práticas coletadas durante essa pesquisa. Lembrando que modelo de gestão infocomunicacional é aquele que permite a coleta e a modelagem de informações baseadas no uso de PDs em uma interconexão lógica de práticas destinadas a dar transparência aos elementos que levam à tomada de decisão. Esse modelo tem como entrada das demandas ferramentas tecnológicas, como o Sistema Nacional de Pedidos (SNP) e o Sistema de Atendimento a Jornalistas (SAJ), bem como a gestão do processo de trabalho a partir do uso de outras PDs.

Figura 19 - Modelo de Gestão Infocomunicacional do Sistema de Comunicação Social do MPF



Fonte: Elaboração própria.

Conforme observado na Figura 19, o modelo de gestão infocomunicacional ora proposto deve ser formado por nove grandes núcleos:

- **Centro de Planejamento e Inteligência em Comunicação (CPIC);**
- **Centro de Documentação de Produtos de Comunicação Social (CDPCS);**

- Redação Virtual (RV);
- Centro de Mídias Sociais (CMS);
- Centro de Produção em Vídeo (CPV);
- Centro de Produção em Áudio (CPA);
- Centro de Atendimento a Jornalistas (CAJ);
- Centro de Publicações e Editoração (CPEd);
- Centro de Publicidade (CPublicidade).

Como sua própria nomenclatura indica, a criação de um **Centro de Planejamento e Inteligência em Comunicação (CPIC)** visa garantir a elaboração de planos técnicos voltados à comunicação efetiva com a sociedade, bem como a construção de indicadores em prol do interesse público e o fomento de uma cultura de inovação. Os integrantes desse setor ficariam responsáveis pela proposição de novas plataformas, aplicativos ou funcionalidades voltadas ao aprimoramento dos serviços prestados pelos departamentos de comunicação do MPF, buscando aprimorar a capacidade inovativa e dialógica. Ademais, fomentaria a oferta de cursos ligados ao desenvolvimento das competências infocomunicacionais, uma vez que, atualmente, apenas 29% avaliaram como adequada a oferta de capacitação para uso de plataformas digitais.

Esse centro seria formado pela atual equipe de web, a ser reforçada com a entrada de *webdesigners*, jornalistas e/ou relações públicas, programadores, analistas de suporte, cientistas da informação e/ou analistas de dados. Uma equipe multidisciplinar visa garantir que haja profissionais que compreendam não só do aspecto técnico como gerencial da comunicação pública, atendendo a necessidade identificada pelo *survey* de quadro de pessoal especializado para análise de dados e das informações decorrente do uso de PDs, ou seja, capaz de conectar os inúmeros dados produzidos pela instituição, transformando-os em informações que impulsionem a geração de conhecimento. Atualmente, há ferramentas analíticas incorporadas ao Portal do MPF, como demonstram os Gráfico 13 e Gráfico 14, mas que carecem de análise dos comunicadores públicos.

Gráfico 13 - Dados referentes à audiência do Portal do MPF, de janeiro a dezembro de 2021.

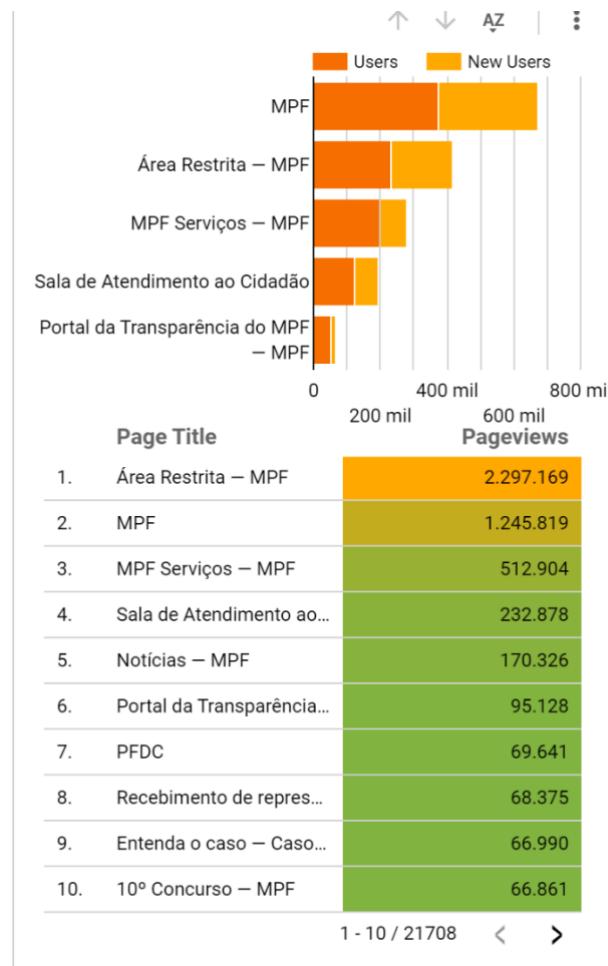


Fonte: Google Analytics.

O Gráfico 14 mostra a Área Restrita, como o campo mais acessado, o que significa que o site é majoritariamente acessado pelo público interno. A partir dessas e outras informações, os conhecimentos gestados no CPIC nutririam os demais profissionais de comunicação, orientando-os na elaboração de planejamentos de comunicação de longo, médio e curto prazo. A proposta de criação do **CPIC** destina-se a ressaltar a importância da gestão e da tecnologia no contexto dos trabalhos dos departamentos de comunicação – o que envolve, entre outras atividades, planejamento e apoio à estruturação da governança das suas PDs, a identificação de mecanismos automatizados capazes de fomentar o diálogo com os usuários-cidadãos, o desenvolvimento de mecanismos de acessibilidade e o fomento à capacitação.

A falta de governança se reflete na falta de regulamentações específicas para o uso do Sistema de Atendimento a Jornalistas (SAJ), do YouTube, do Facebook, do Instagram e do Twitter – ferramentas que possuem várias contas de usuários do MPF, como vimos.

Gráfico 14 - Campos mais acessados no Portal do MPF, de janeiro a dezembro de 2021



Fonte: Google Analytics.

Entre as atribuições e competências do **Centro de Planejamento e Inteligência em Comunicação** estariam:

- criar uma cultura de inovação tecnológica, prospectando, desenvolvendo e mantendo soluções a serem utilizadas no âmbito do Sistema de Comunicação do MPF;
- monitorar as plataformas digitais, notadamente as mídias sociais, a fim de gerar informações que auxiliem na definição de estratégias efetivas e na tomada de decisão;
- fomentar capacitações voltadas ao desenvolvimento de competências infocomunicacionais, *softskills* e/ou *hardskills*, no intuito de criar uma cultura de aprendizagem ao longo da vida entre os profissionais de comunicação;
- promover debate sobre a difusão de inovações no que tange a comunicação institucional, apontado prioridades de investimentos;

- auxiliar na definição do planejamento de comunicação institucional;
- zelar pelas plataformas tecnológicas do Sistema de Comunicação do MPF, fomentando a criação de mecanismo de governança das PDs;
- difundir informações sobre novas funcionalidades disponibilizadas para otimizar o trabalho dos comunicadores públicos, atualizando manuais e/ou outros documentos correlacionados;
- identificar soluções que auxiliem no desenvolvimento de um modelo dialógico efetivo com o cidadão por meio das plataformas digitais utilizadas pelos comunicadores públicos;
- definir indicadores claros baseados no uso de plataformas digitais que mensurem resultados entregues à sociedade e a produtividade do Sistema de Comunicação Social do MPF.

Os *gaps* de gestão se manifestam, principalmente, na discordância de 59% dos participantes do *survey* quanto à existência de indicadores claros baseados no uso de PDs que possam mensuram os resultados entregues à sociedade, somados aos 33% que não souberam opinar. Até a possibilidade de mensuração da produtividade, que foi exposta nesta investigação, não é vista com clareza – 51% discordaram que o Sistema de Comunicação Social do MPF possui indicadores claros para mensuração da sua eficiência (produtividade) no âmbito institucional, sendo que 35% não souberam opinar.

Entre alguns trabalhos que poderiam ser desenvolvidos pelo CPIC está a análise de contratação de *designers* e fotógrafos por meio de empresas terceirizadas. Os números coletados por meio do Sistema Nacional de Pedidos (SNP) que se referem a essas atividades têm sido utilizados para a mensuração da meta física da execução orçamentária – quantidade estimada de bens ou serviços a serem entregues, obtidos ou prestados por ação, de forma regionalizada, no exercício financeiro⁶³. Essa metodologia permite estimar o valor gasto por entrega/serviço feito. Assim, pegando como base a Secom, que possuía, até dezembro de 2021⁶⁴, duas revisoras terceirizadas, é possível mensurar o preço do trabalho relativo à cada

⁶³ Disponível em: https://www.congressonacional.leg.br/legislacao-e-publicacoes/glossario-orcamentario/-/orcamento/termo/meta_fisica. Acesso em 5 de junho de 2022.

⁶⁴

https://apps.mpf.mp.br/apps/f?p=481:202:::NO:::P202_LAST_PAGE,P202_ID CONTRATO:201,9113#ADITIVOS. Acesso em 9 de julho de 2022.

página revisada. Por ano são gastos R\$ 297.746,16 para a contratação das duas profissionais, se dividirmos pela média das páginas revisadas, que fica em torno de 4.200 ano e multiplicarmos por dois – considerando que cada página é revisada pelo menos duas vezes –, o trabalho fica em torno de 35 por página.

Ao mensurar a quantidade de saídas fotográficas realizadas é possível ter uma média de quanto custa cada uma. Em 2021, por exemplo, foram gastos R\$ 137.471,42 na contratação de dois fotógrafos e registradas 217 saídas, o que significa que cada uma dela custou R\$ 633,50. Lembrando que, além do registro, os fotógrafos são responsáveis pelo tratamento da imagem – que vem sendo como entregas, totalizando 207 no mesmo período. Além disso, os fotógrafos, quando solicitado disponibilizam as fotos no Flickr visando difundi-las, notadamente, à imprensa ou outras assessorias de comunicação.

Embora não haja um padrão na mensuração da metafísica definido entre os órgãos públicos para os serviços de comunicação, essa metodologia, com base no uso de PD, permite dar aos números registrados um objetivo e uma perspectiva do valor do serviço prestado – o que pode facilitar na argumentação da manutenção dos contratos de serviços ou na seleção desses cargos por meio de concurso público.

O SNP permite, ainda, uma mensuração qualitativa dos serviços prestados. O usuário demandante do serviço, ao final do atendimento, pode realizar a avaliação do serviço prestados. A Figura 20 apresenta como é feita solicitação de avaliação, tanto relativa ao atendimento do técnico como à resolução do pedido.

Figura 20 - Tela de avaliação do pedido atendido via SNP

SNP 1000251
Comunicação Digital
Técnico: [REDACTED]
Solucionado em: 21/12/2020

Avalie a RESOLUÇÃO do pedido:

ÓTIMO	BOM	SATIS FATORIO	INSATIS FATORIO	NÃO IREI AVALIAR

Avalie o ATENDIMENTO do técnico:

ÓTIMO

Elogio, sugestão ou observação:

[Large empty text area]

Fonte: Sistema Nacional de Pedidos do MPF.

Emojis representam as opções a serem escolhidas: ótimo, bom, satisfatório, insatisfatório e não sei avaliar. Atualmente, essas informações referentes à prestação desses serviços fazem parte dos indicadores da Secom, pouco disseminados. O CPIC atuaria nessa linha de difusão do conhecimento gerado no âmbito do próprio Sistema de Comunicação do MPF.

Ao lado do trabalho do CPIC, estaria o **Centro de Documentação de Produtos de Comunicação Social (CDPCS)**. Atualmente, o Sistema de Comunicação Social do MPF sofre com a falta de catalogação adequada de seus produtos. Não há banco de imagens institucional nem de vídeos que permitam o gerenciamento adequado desses recursos, sendo registrado, inclusive, a perda de material em decorrência de ambiente de armazenado inadequado. O CDPCS também seria responsável por apoiar trabalhos de registro da memória de todo o MPF, acionando as demais áreas de comunicação no que for necessário.

Outra mudança proposta no âmbito desse novo modelo de gestão infocomunicacional é a criação de uma **Redação Virtual (RV)**, formada por **jornalistas especialistas em temáticas** tratadas no âmbito de todo o MPF, atuando como **generalistas**, quando necessário. Além de contribuir para o fortalecimento e o caráter estratégico do comunicador público dentro da instituição, visaria amenizar o seu papel multitarefa, permitindo que o foco esteja na produção de informação especializada e aprofundada, retirando-os do papel meramente operacional.

Nesse contexto, entende-se como essencial o desenvolvimento de competências infocomunicacionais que garantam o domínio de mecanismos de buscas em banco de dados, dentro e fora da instituição; a capacidade de conectar peças informacionais; o bom relacionamento com as fontes; e a elaboração de um texto de qualidade, mais robusto e completo.

Dentro da **RV**, caberia aos editores distribuir as pautas, revisarem os textos, prezando sempre pelo uso das ferramentas multimídias, como o uso de *hiperlinks* para textos, vídeos ou áudios, bem como aspectos relativos à acessibilidade de pessoas com deficiência, como a descrição de imagens. A avaliação da distribuição e do alcance do conteúdo seria feita com o apoio institucional e formalizado do **Centro de Planejamento e Inteligência da Comunicação**. A RV seria uma central de produção de notícias.

Seguindo a lógica de especialização, o **Centro de Mídias Sociais (CMS)** seria composto por equipes qualificadas em cada rede social: Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter e YouTube. A construção da estratégia de divulgação nas mídias sociais seria definida em conjunto com os especialistas de cada área, buscando, a partir da comunicação integrada, fomentar o uso de estratégias mais atrativas e segmentadas. Esse modelo abriria espaço para o desenvolvimento de estratégias transmídias, que requerem mais planejamento, mais autonomia, mais ousadia.

Também em conjunto com o **CPIC**, caberia aos profissionais do **CMS** conhecer a dinâmica das plataformas digitais e dos *gatekeepers* algorítmicos, bem como disseminar conhecimentos aos demais comunicadores públicos da instituição. Na formação inicial desse grupo, sugere-se a participação de assessores de comunicação que já produzem conteúdo para mídias sociais pelo país.

Visando dar um caráter especializado no que tange a produção de conteúdos audiovisuais, esse modelo de gestão infocomunicacional seria composto por dois outros núcleos: o **Centro de Produção em Vídeo (CPV)** e o **Centro de Produção em Áudio (CPA)**.

Além de gerir a produção do Programa Interesse Público e o Canal do YouTube, o **CPV** ficaria responsável pela produção de documentários, de vídeos curtos para uso em mídias sociais e outros produtos do gênero. Atualmente, algumas assessorias de comunicação se destacam por esse tipo de trabalho. Já o **CPA** seria responsável pela gestão do Programa Direitos de Todos, bem como pela elaboração de outros produtos em áudio, como *podcasts*, e a sua distribuição, com a orientação do **CPIC** a partir de análises de dados.

O **Centro de Atendimento a Jornalistas (CAJ)** visaria reunir em um só local as demandas de repórteres de todo o país – serviço mais demandado no âmbito do Sistema de Comunicação Social do MPF. Esses profissionais teriam como diretriz o uso mais efetivo do Sistema de Atendimento a Jornalistas (SAJ), o que significa se apoiar nos dados gerados por essa plataforma. Atualmente, uma série de *dashboards* estão disponíveis apresentando a quantidade de demandas atendidas por tipo e nome do veículo, jornalista, área de interesse, entregas, análise do caso e tempo de resposta. No entanto, esses dados precisam passar por análise para que gerem conhecimentos.

Diante disso, o **CAJ** contaria com os profissionais de comunicação com maior expertise nesse tipo de relacionamento, os quais caberiam, além de atender os repórteres e intermediar contatos de jornalistas com integrantes da instituição, analisar os dados gerados, fomentar e/ou realizar capacitações sobre as melhores práticas de relacionamento com a imprensa. O trabalho conjunto de diversos profissionais fortaleceria o caráter técnico desse serviço no âmbito interno e externo, minimizando o uso indevido da mídia para repercutir assuntos que possam, na verdade, caracterizar prejuízo à imagem da instituição.

O MPF carece de um **Centro de Publicações e Editoração (CPEd)**. No âmbito da PGR, o trabalho de diagramação e de revisão de textos é efetuado pela Secom, com conteúdos sendo produzidos pelas áreas do MPF. Nos estados, as Ascoms também ficam responsáveis por diagramar diversas publicações. A ficha catalográfica desses materiais conta com o apoio de bibliotecários, que analisam e orientam quanto à estrutura dos documentos. Observa-se que a decomposição dessa atividade prejudica a especialização e a qualidade do serviço, sendo que uma minuta de Política de Publicação e Editoração chegou a ser apresentada em um trabalho conjunto entre a Secom e a Secretaria Jurídica e de Documentação (Sejud), no entanto, não houve prosseguimento. Diante disso, a criação do CPed visaria fomentar a discussão sobre a institucionalização dessa política, bem como profissionalizar essa atividade no âmbito interno.

Já o **Centro de Publicidade (CPublicidade)** ficaria responsável pela elaboração de propostas de campanhas publicitárias, a serem validadas pelo Sicom, a fim dar mais efetividade aos valores destinados a esse tipo de serviço. A Política Nacional de Comunicação Social determina a elaboração de planos anuais, no entanto essa rotina não foi implementada. Assim, caberia ao CPublicidade conhecer a realidade do MPF em todo país para coordenar, orientar, propor e elaborar ações e/ou produtos para divulgação de campanhas de publicidade *on-line* ou *off-line*, com a elaboração de design de material gráfico e de web. Outro papel seria gerenciar a marca do MPF.

Como destacado anteriormente, um passo fundamental para o fortalecimento do Sistema de Comunicação Social do MPF é a criação Conselho de Comunicação Pública do MPF, na linha do que já foi o Subcomitê de Comunicação Social, com a participação de comunicadores públicos. Esse conselho seria responsável por dar legitimidade às mudanças estruturais e aos novos normativos a serem propostos.

Ao darmos um enfoque abrangente ao Sistema de Comunicação Social do MPF, buscamos expandir e aperfeiçoar o modelo de especialização de produtos e serviços que já ocorre na Secom, atualmente. Tal característica decorrente da sua própria estrutura que é, pelo menos, 10 vezes maior do que a maioria das Ascoms nos estados. O formato definido nesse modelo de gestão gerar a produção de campanhas que atendam de modo mais efetivo todo o MPF.

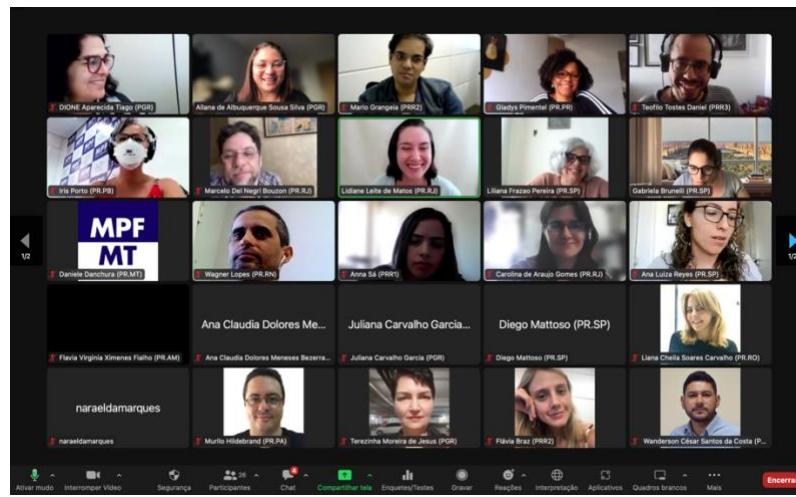
Sabe-se que essa proposta mexe com a vida de dezenas de profissionais e, dificilmente, terá unanimidade, o que significa ter habilidade para tratar resistências. O survey identificou que menos da metade (41%) participa criticamente em ambientes internos de diálogo e debate da comunicação do MPF. O modelo apresentado tem potencial para incentivar uma maior interação entre os comunicadores públicos, para que, juntos, definam estratégias de implementação desse novo modelo e de valorização da carreira. Uma vez que significa mudança de cultura, devendo ser bem conduzida pela administração, com a discussão coletiva dos seus impactos.

Tendo em vista a alta demanda relativa à comunicação interna, não se vislumbra, em princípio, uma readequação da lotação dos cargos de analistas de comunicação, mas que se avalie a possibilidade de inserção deles em um dos centros especializados. Novos concursos públicos devem levar em consideração a criação desse modelo de gestão, bem como a formação de uma equipe multidisciplinar a partir da previsão de analistas de outras áreas.

Diante da iminência de mudanças estruturais no Sistema de Comunicação Social do MPF, no dia 30 de agosto de 2022, ocorreu mais uma reunião ordinária dos assessores de comunicação, em que foi deliberada criação de um GT para tratar do tema, bem como se sugeriu que houvesse a apresentação desta tese como ponto de partida para o início dos trabalhos.

Em 2 de agosto de 2022, a proposta foi apresentada também aos assessores de comunicação social, foram cerca de 30 participantes. Houve boa recepção acerca do modelo, bem como o pedido para que esta pesquisadora pudesse contribuir com os próximos passados para a implantação de um modelo de gestão nacionalizado, alinhando-se ao que prevê o resultado desta tese.

Figura 21 - Foto da exposição feita por esta pesquisa no dia 2 de agosto de 2022.



Fonte: Zoom.

Esse novo grupo de trabalho tem buscado identificar experiências de nacionalização da comunicação em outros órgãos públicos para aperfeiçoar os caminhos sugeridos neste estudo.

Conclusões

Os valores éticos, morais e profissionais do comunicador público devem ter sempre a verdade, o interesse social, a transparência e o fortalecimento da imagem da instituição como guia. Com o avanço tecnológico e a possibilidade de conhecer o comportamento informacional do cidadão, tornou-se mais evidente que palavras ao vento não fazem sentido. É preciso novas competências infocomunicacionais que permitam a coleta, a organização e, sobretudo, a análise de dados dos resultados alcançados, a fim de definir estratégias cada vez mais assertivas de relacionamento entre as organizações públicas e os cidadãos. Urge o desenvolvimento de uma cultura clara de aprendizado ao longo da vida, conforme orienta a Unesco, voltada aos profissionais de comunicação do MPF.

O modelo de gestão infocomunicacional ora apresentado só foi possível a partir dos diversos dados existentes, mesmo que espaçados no contexto de comunicação do MPF, que reunidos demonstraram a possibilidade de uma nova lógica de atuação, que podemos chamar de **comunicação sociotécnica**.

A criação de uma governança para a organização dos normativos, das plataformas digitais e voltada ao fomento de uma cultura de inovação deve guiar a reorganização da força de trabalho em prol da valorização do trabalho dos comunicadores públicos. Mesmo que a imagem da instituição esteja diretamente ligada à atuação dos membros do MPF, a profissionalização da gestão da comunicação proporciona a criação de mecanismos facilitadores do gerenciamento da imagem institucional, que evitem o uso de estratégias personalistas, por exemplo.

A Constituição Federal possui um capítulo específico para a comunicação social, ressaltando a sua importância para a democracia, sendo a publicidade regra e a censura vedada. Com a evolução digital, com as novas legislações, as singularidades da função estão emergindo, uma vez que pode justificar a criação de uma carreira típica de estado⁶⁵, principalmente no que se refere a zelar pela divulgação de informações de interesse público, o mais livre de interferências políticas possíveis.

⁶⁵ <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/precisamos-falar-sobre-carreiras-publicas-e-cargos-tipicos-de-estado-28052021>

Os próprios profissionais de comunicação já perceberam que são necessárias mudanças, embora não tenham certeza do modelo a ser adotado. Para tanto, foi um grande passo a criação de um grupo de trabalho para a análise desse modelo e de outros que veem sendo implementados por órgãos públicos.

No caso do MPF, com o novo planejamento estratégico, houve a abertura de uma janela de oportunidades para a implementação de um novo modelo de gestão infocomunicacional dedicado a fomentar a eficiência e a eficácia do Sistema de Comunicação do órgão. No entanto, diversos fatores podem ser considerados barreiras à concretude dessa proposta e outras, entre elas a hierarquização institucional, a falta de apoio da alta administração, o receio de cortes de cargos em comissão (ou seja, demissões) e o próprio momento pelo qual passa a comunicação pública brasileira, ou seja, de silenciamento e de uso para interesses não institucionais.

Importante pontuar que, se não bem conduzida, uma proposta de mudança pode gerar mais instabilidade do que aprimoramentos, ainda mais quando prevê alterações que impactam todo o corpo técnico. Assim, outro aspecto a ser considerado é o grande número de contratados por cargos em comissão nas Assessorias de Comunicação e na Secom, ou seja, que não possuem laço efetivo com a instituição. Mudanças culturais possuem resistências, muitas vezes, galgadas mais no emocional do que na racionalidade e na busca pelos aperfeiçoamentos necessários. Atualmente, o Brasil possui mais de 33 milhões na linha de pobreza e a possibilidade de geração de desemprego é sempre uma possibilidade quando tratamos de mudanças gerenciais.

Por último, a busca por um modelo mais independente, pautado em conteúdos cada vez mais aprofundados, poderia fomentar maior integração em âmbito nacional e fortalecimento institucional. Uma maior autonomia seria capaz de esclarecer divergências existentes dentro da instituição, ao mesmo que aumentaria a responsabilidade dada aos profissionais. No caso MPF, um desafio atual é explicar os dissensos decorrentes da independência funcional de seus membros sem prejudicar a imagem institucional. Nesse contexto, ressalta-se, novamente, a importância de um Conselho de Comunicação Pública, independentemente do nome a ser dado, responsável por fomentar tais mudanças e a elaboração de planejamentos de longo prazo para a comunicação do órgão.

Trabalhos futuros

Como indicação de trabalhos futuros complementares a essa linha de pesquisa, sugerem-se estudos que tratem do engajamento do profissional de comunicação pública no desenvolvimento e aquisição de ferramentas tecnológicas. É fundamental identificar novas competências necessárias para a execução de atividades ligadas à comunicação social, sob a ótica da evolução tecnológica digital.

Desbravar os principais normativos externos e internos vinculados à atuação dos departamentos de comunicação social fez emergir, também, as seguintes questões de investigação: comunicadores públicos poderiam ser reconhecidos como profissionais de carreira típica de estado? Suas atividades poderiam ser consideradas inerentes à expressão do poder público ao defenderem a transparência, a verdade, o interesse público apoiada na análise de dados? Os comunicadores públicos poderiam ser empoderados para atuarem sem amarras, alertando sobre possíveis desvios éticos e morais de seus assessorados, impedindo atuações personalistas? Qual a força das políticas de manuais de comunicação, como torná-los instrumentos-guia de atuação de todos os colaboradores da instituição, em prol de uma comunicação pública de qualidade?

Cabe aqui esclarecer que pesquisas voltadas à discussão do papel do comunicador público são fundamentais para alçá-lo, realmente, a um ponto estratégico no âmbito das organizações públicas, ainda mais com a ascensão dos prossumidores e de novas ferramentas tecnológicas, como a inteligência artificial (IA). Diante disso, é fundamental desenvolver pesquisas relacionadas ao uso da IA na administração pública e sua relação com a comunicação pública. Uma das finalidades precípuas seria a de fomentar a participação de comunicadores na evolução tecnológica, utilizando suas competências para identificar possíveis violações de direitos humanos, aspectos éticos ligados à diversidade, à cidadania e ao fortalecimento do estado democrático de direito. Isso permitiria ainda o engajamento em discussões que atrelam o uso de IA à substituição de pessoas por máquinas, notadamente no âmbito da comunicação.

Esses estudos podem perpassar ainda a garantia da produção de conteúdos mais aprofundados gerados a partir de novas competências e de inteligência em comunicação, cuidando sempre para minimizar o uso político da máquina estatal em proveito de agentes públicos.

A criação de uma carreira para comunicadores públicos pode parecer utópica, uma vez que, dentro da maioria das instituições públicas, um assessor de comunicação social é um cargo político, de livre nomeação e exoneração. Essa possibilidade não mudaria, mas poderia estar limitada à indicação a servidores de carreira, que teriam como missão dar concretude à divulgação do planejamento dos gestores da instituição daquele momento sem preterir do alinhamento com a política de comunicação institucional, evitando assim a descontinuidade.

Em suma, idealizar a criação de uma carreira de comunicador público impulsionaria a compreensão da própria comunicação pública, cuja base deve ser pautada pelo uso da linguagem simples, pelo acesso fácil à informação de qualidade, pelo interesse público, pela imparcialidade, pelo tratamento igualitário no atendimento aos jornalistas, pela distribuição eficiente dos conteúdos produzidos e pela dialogicidade impulsionada pelo uso da inteligência em comunicação, a ser fundamentada sempre no uso mais eficiente dos recursos públicos destinados à comunicação institucional. Nesse contexto, consideram-se essenciais à aprovação da Lei Geral da Comunicação Pública (LGCP) e o papel da ABCPública na promoção de discussões voltadas ao amadurecimento do tema.

A discussão de uma carreira de comunicador público mais autônoma, de caráter estratégico, é fundamental para a construção de uma sociedade digna, justa, solidária e fraterna.

Referências

- Albuquerque, A. (2016). *As estratégias de comunicação organizacional no uso de sistemas de informações: estudo de caso do Sistema Único de Informações do Ministério Público Federal* [Universidade de Brasília]. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/22531>
- Albuquerque, A., & Silva, T. (2021). Plataformas digitais e departamentos de comunicação/relações públicas: uma revisão sistemática. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 42. <https://doi.org/DOI: 10.17013/risti.42.62-77>
- Allagui, I., & Breslow, H. (2016). Social media for public relations: Lessons from four effective cases. *Public Relations Review*, 42(1), 20–30. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.12.001>
- Androutsopoulou, A., Karacapilidis, N., Loukis, E., & Charalabidis, Y. (2019). Transforming the communication between citizens and government through AI-guided chatbots. *Government Information Quarterly*, 36(2), 358–367. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.10.001>
- Angelo, T. (2020). *Catapultada por excessos da «lava jato», lei contra abuso entra em vigor*. Consultor Jurídico. <https://www.conjur.com.br/2020-jan-03/lei-abuso-autoridade-entra-vigor-nesta-sexta>
- Ao, S. H., & Huang, Q. S. (2020). A systematic review on the application of dialogue in public relations to information communication technology-based platforms: Comparing English and Chinese contexts. *Public Relations Review*, 46(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101814>
- Baca, A. T., Pascuas, Y. P., Artunduaga, C. R., Ramírez, M. S. P., Palomá, J. S. A., & Cerón, J. S. S. (2016). Percepciones de los medios periodísticos digitales sobre las tecnologías de la comunicación y la información en el Departamento del Huila (Colombia). *Question*, 1 (49), 515–525.
- Bao, T., Chang, T. L. S., Kim, A. J., & Moon, S. H. (2019). The characteristics and business impact of children's electronic word of mouth in marketing communications. *International Journal of Advertising*, 38(5), 731–759. <https://doi.org/10.1080/02650487.2018.1559558>
- Barichello, E. M. da R. (2009). Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. Em M. M. KUNSCH (Ed.), *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*, 1 (pp. 337–353).
- Beal, A. (2004). *Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações*. Atlas.
- Bell, E., & Owen, T. (2017). *The Platform Press: How Silicon Valley reengineered journalism*. Tow Center for Digital Journalism. https://www.cjr.org/tow_center_reports/platform-press-how-silicon-valley--reengineered-journalism.php

- Bermúdez, A. C., Adorno, L., & Sabóia, G. (2021). *Perícia de Lula vê como autêntico arquivo que mostra Moro instruindo Deltan*. Site Uol.
- Borges, G. (2021). Desafios da formação em competência midiática no Observatório da Qualidade no Audiovisual. *Chasqui - Revista Latinoamericana de Comunicación*, 146, 217–234.
- Borges, J. (2014). Competências infocomunicacionais: um conceito em desenvolvimento. Em Brasiliiana Passarelli, A. M. da Silva, & F. Ramos (Eds.), *e-Infocomunicação: estratégias e aplicações*. (pp. 15–21). Senac.
- Borges, J. (2018). Competências Infocomunicacionais: estrutura conceitual e indicadores de avaliação. *Informação & Sociedade*, 28(1), 123–140. <https://doi.org/DOI:10.22478/ufpb.1809-4783.2018v28n1.38289>
- Botelho-Francisco, R. E. (2017). Literacias emergentes em contextos digitais. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, 13, 2017.
- Braga, K. S. (2007). Aspectos relevantes para a seleção de metodologia adequada à pesquisa social em Ciência da Informação. Em S. (Org. . Mueller (Ed.), *Métodos para a pesquisa em Ciência da Informação* (Thesaurus).
- Brandão, E. P. (2006). Usos e significados do Conceito de Comunicação Pública. *Trabalho apresentado ao Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional do VI Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom*.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Brandão, G. D. S., & Lima, J. B. de. (2018). A contribuição das competências infocomunicacionais na atuação do arquivista enquanto mediador. *Em Questão*, 24(3), 38.
<https://doi.org/10.19132/1808-5245243.38-67>
- Brasil. (2008). *Decreto n.º 6.555, de 8 de setembro de 2008*.
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6555.htm#art14
- Brasil. Lei de Acesso à Informação, (2011). https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm
- Brasil. Decreto n.º 9.507, de 21 de setembro de 2018, (2018).
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9507.htm
- Brasil. Lei Geral de Proteção de Dados, (2018).
- Brockhaus, J., Buhmann, A., & Zerfass, A. (2022). Digitalization in corporate communications: understanding the emergence and consequences of CommTech and digital infrastructure. *Corporate Communications: An International Journal*, ahead-of-p(ahead-of-print).
<https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2022-0035>
- Campenhoudt, L. Van, Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manual de investigação em ciências sociais*

- (2017.^a ed.). Gradiva Publicações.
- Carvalheiro, J. R. (2021). Jornalismo em tempos de flexibilização do trabalho. Em J. C. Correia & I. Amaral (Eds.), *De que falamos quando dizemos jornalismo?* (pp. 105–128). Labcom, Comunicação e Artes.
- Carvalho, E. L. de. (2006). Importância da gestão da informação para o processo decisório nas organizações. Em M. L. P. (Org. . Valentim (Ed.), *Informação, conhecimento e inteligência organizacional* (2^a). Fundepe Editora.
- Castells, M. (2015). *O Poder da Comunicação* (1^a edição). Paz e Terra.
- Castells, M. (2016). *A Sociedade em Rede* (17^a edição). Editora Paz e Terra Ltfs.
- Chaparro, M. C. (2011). Cem anos de assessoria de imprensa. Em *Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia* (2^a ed., pp. 3–21). Atlas.
- Chiavenato, I. (2011). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (8^a ed.). Elsevier.
- CNJ. (2020). *Resolução nº 314, de 20 abril de 2020* (pp. 1–5).
- <https://atos.cnj.jus.br/files/original071045202004285ea7d6f57c82e.pdf>
- CNMP. (2018). *Manual do Ministério Público para Relacionamento com a Imprensa*. Conselho Nacional do Ministério Público.
- https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2018/03-05_final_Relacionamento-imprensa.pdf
- CNMP. (2020). *Resolução nº 210, de 14 de abril de 2020*.
- <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/Resoluo-210-2020-uniformizao-de-providncias-covid.pdf>
- Correia, J. C., & Amaral, I. (2021). *De que falamos quando dizemos jornalismo*. Labcom, Comunicação e Artes.
- Costa-Sánchez, C., & Míguez-González, M. I. (2018). Use of social media for health education and corporate communication of hospitals. *El profesional de la Información*, 27(5), 1699–2407.
- <https://doi.org/10.3145/epi.2018.sep.18>
- Costa e Silva, E. (2021). *Comunicação pública: fortalecimento da sociedade e da democracia*. UFF. <https://www.youtube.com/watch?v=ShWbSmo-cNs>
- Costa, M. E. B. (2006). Grupo focal. Em J. Duarte & A. Barros (Eds.), *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. Atlas.
- CPDOC/FGV. (2009). *Aristides Junqueira Alvarenga*. Verbete.
- <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/aristides-junqueira-alvarenga>
- Cuenca-Fontbona, J., Matilla, K., & Compte-Pujol, M. (2020). Transformación digital de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una muestra de empresas españolas.

- Revista de Comunicación*, 19(1), 75–92. <https://doi.org/10.26441/rc19.1-2020-a5>
- Curtinovi, J. (2015). *O Ministério Público Federal e a Comunicação com seus Públcos Externos: como o órgão reconfigura concepção e práticas comunicacionais a partir do surgimento da internet* [Universidade de Brasília].
https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/19388/1/2015_JéffersonCurtinovi.pdf
- Curtinovi, J. (2017). *O Ministério Público Federal e a comunicação com seus públicos externos: como o órgão reconfigura concepção e práticas comunicacionais a partir do surgimento da internet*. Dom Quixote.
- D'Andréa, C. (2020). *Pesquisando Plataformas Online: Conceitos e Métodos*. EDUFBA, 2020.
- DalBen, S., & D'Andréa, C. (2016). *Em busca das redes sociotécnicas na redação de notícias por robôs* (pp. 1–21). 69ª Reunião Anual da SBPC.
- Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2013). Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? *Revista Gestão Organizacional*.
- Danzon-Chambaud, S. (2022). Experimenting with automated news at the BBC. *Columbia Journalism Review*. https://www.cjr.org/tow_center/the-tow-center-newsletter-experimenting-with-automated-news-at-the-bbc.php
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2003). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Elsevier.
- De las Heras-Pedrosa, C., Jambrino-Maldonado, C., Iglesias-Sánchez, P., & Lugo-Ocando, J. (2019). Importance of public relations for the reputation in a Smart Tourist Destination. A proposal of a sustainable model. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 9(17), 117–138.
<https://doi.org/10.5783/RIRP-17-2019-07-117-138>
- Díaz-Campo, J., & Chaparro-Domínguez, M.-Á. (2020). Computational journalism and ethics: An analysis of deontological codes of Latin American. *Revista Icono 14 Comunicación y tecnologías emergentes*, 18(1). <https://doi.org/ri14.v18i1.1488>
- dos Santos, C. L., & de Camargo Elias, P. E. (2020). Dever de comunicação social do Ministério Público e liberdade de expressão. *Revista do Conselho Nacional do Ministério Público* (8), 413–442.
- Doyle, A. (2019). *Important Skills for Public Relations Jobs*. The balance careers.
- Drucker, P. F. (2002). *O melhor de Peter Drucker: O homem, a administração e a sociedade*. Nobel.
- Dutra, F. G. de C., & Barbosa, R. R. (2020). Modelos e etapas para a gestão da informação: uma revisão sistemática de literatura. *Em Questão* (26) (2), 106–131.
- Ems, L., & Gonzales, A. L. (2016). Subculture-centered public health communication: A social media strategy. *New Media & Society*, 18(8), 1750–1767. <https://doi.org/10.1177/1461444815570294>
- Evans, S. K. (2016). Staying Ahead of the Digital Tsunami: The Contributions of an Organizational

- Communication Approach to Journalism in the Information Age. *Journal of Communication*, 66(2), 280–298. <https://doi.org/10.1111/jcom.12217>
- Feeney, M. K., Fusi, F., Camarena, L., & Zhang, F. (2020). Towards more digital cities? Change in technology use and perceptions across small and medium-sized US cities. *Local Government Studies*, 46(5), 820–845. <https://doi.org/10.1080/03003930.2019.1690993>
- Fernandez Rincon, A. R., & Hellín Ortuño, P. A. (2018). Relaciones públicas y sector inmobiliario.: Nuevas estrategias de comunicación digital. *Obra digital: revista de comunicación*. <https://doi.org/10.25029/od.2017.176.15>
- Ferreira, T. E. de L. R., & Perucchi, V. (2011). Gestão e o fluxo da informação nas organizações: um ensaio a partir da percepção de autores contemporâneos. *Revista ACB*, 16(2), 446–463.
- Foroudi, P., & Montes, E. (2017). Corporate e-communication: Its relationship with corporate logo in the construction of digital interaction platforms. *Bottom Line*, 30(3), 201–215. <https://doi.org/10.1108/BL-08-2017-0023>
- Freitas, P. F. P. de, & Odelius, C. C. (2018). Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. *Cadernos Ebape.BR*, 16(1), 35–49.
- Fuller, M., Heijne-Penninga, M., Kamans, E., van Vuuren, M., de Jong, M., & Wolfensberger, M. (2018). Identifying competence characteristics for excellent communication professionals. *Journal of Communication Management*, 22(2), 233–252. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2016-0051>
- Garcia-Orosa, B. (2019). 25 years of research in online organizational communication. Review article. *Profesional De La Informacion*, 28(5). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.17>
- García, S. C., García, D. A., & Blanco, T. P. (2017). Practices, skills and trends in digital advertising. The perspective of spanish advertisers. *Revista Latina de Comunicacion Social*, 72, 1648–1669. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1239>
- Gasca-Hurtado, G. P., & Machuca-Villegas, L. (2019). Era de la Cuarta Revolución Industrial. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 34(10), 11–15. <https://doi.org/10.17013/risti.34.0>
- Gasque, K. C. G. D. (2010). Arcabouço conceitual do letramento informacional. *Ciencia da Informacao*, 39(3), 83–92. <https://doi.org/10.1590/s0100-19652010000300007>
- Gil, A. C. (1989). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (2^a). Atlas.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1995). *The Discovery of Grounded Theory*. New Brunswisk and London.
- Gomes, P. (2020). A ousadia de trazer ciência de dados para o jornalismo –e vice-versa. *Jota*. <https://www.jota.info/blog/a-ousadia-de-trazer-ciencia-de-dados-para-o-jornalismo-e-vice-versa-18122020?amp>

- Granato, M. S., Andrelo, R., Brumatti, V., & Almeida, F. (2019). As Competências Comunicacionais e os Profissionais da Comunicação : um Estudo Exploratório Communication Skills and Communication Professionals : an Exploratory Study Las Competencias Comunicacionales y los profesionales de la Comunicación : un Estudio Ex. *Comunicação & Informação*, 22, 1–16.
- Grunig, J. E. (2011). Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas. Em *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento* (2^a ed., pp. 43–129). Difusão Editora.
- Hautamäki, A., & Oksanen, K. (2018). Digital Platforms for Restructuring the Public Sector. Em M. L. Smedlund A., Lindblom A. (Ed.), *Collaborative Value Co-creation in the Platform Economy* (pp. 91–108). Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-8956-5_5
- He, X., & Pedraza, R. J. (2015). Chinese social media strategies: Communication key features from a business perspective. *Profesional de la Informacion*, 24(2), 200–209. <https://doi.org/10.3145/epi.2015.mar.14>
- Helmond, A. (2015). The Platformization of the Web: Making Web Data Platform Ready. *Social Media + Society*, 1. <https://doi.org/10.1177/2056305115603080>
- Hessel, R. (2021). Cortes do Orçamento aumentam risco de apagão na máquina pública. *Correio Braziliense*. <https://www.correobraziliense.com.br/economia/2021/04/4920079-cortes-do-orcamento-aumentam-risco-de-apagao-na-maquina-publica.html>
- Holtzhausen, D. (2016). Datafication: threat or opportunity for communication in the public sphere? *Journal of Communication Management*, 20(1), 21–36. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2014-0082>
- Huang, Y.-H. C., Wu, F., & Huang, Q. (2017). Does research on digital public relations indicate a paradigm shift? An analysis and critique of recent trends. *Telematics and Informatics*, 34(7), 1364–1376. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.08.012>
- Huertas, A., & Oliveira, A. (2019). How tourism deals with terrorism from a public relations perspective: A content analysis of communication by destination management organizations in the aftermath of the 2017 terrorist attacks in Catalonia. *Catalan Journal of Communication & Cultural Studies*, 11(1), 39–58.
- Ibrahim, I., Ismail, A. F. M. F., Amer, A., & Jani, S. H. M. (2019). The effectiveness of mass marketing communication as a digital logistics tools in promoting a new online public service platform. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(4), 177–185.
- Jenkins, H. (2013). *Cultura da Convergência [livro eletrônico]*. Aleph.
- Kafure, I., Rocha, S., Rodrigues, V., Souza, A., Bastos, K., Raposo, P., Malheiros, T., Boeres, S., & Feitosa, A. (2013). A terminologia no estudo do usuário da informação. *Biblios*, n. 51.
- Kennedy, A. K., & Sommerfeldt, E. J. (2015). A Postmodern Turn for Social Media Research: Theory

- and Research Directions for Public Relations Scholarship. *Atlantic Journal of Communication*, 23(1), 31–45. <https://doi.org/10.1080/15456870.2015.972406>
- Kent, M. L., & Saffer, A. J. (2014). A Delphi study of the future of new technology research in public relations. *Public Relations Review*, 40(3), 568–576.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.02.008>
- Kent, M. L., Saffer, A., & Pop, R. (2013). *Where Will Technology Take Us? New Directions in Social Media: A White Paper 2013*.
- Kent, M. L., & Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the World Wide Web. *Public Relations Review*, 321–334.
- Kischinhevsky, M. (2010). O discurso da convergência inevitável: a construção do jornalista multitarefa nas páginas de O Globo. *Revista Eletrônica Internacional de Economia Política da Informação, da Comunicação e da Cultura*, 12(3), 1–19.
<http://www.seer.ufs.br/index.php/epctic/article/view/26>
- Krzysztof, K. (2019). Use of information and communication technologies in official websites of Gminas. Are the polish rural and urban-rural local governments prepared to communicate with the younger generation – digital natives, generation Y. *Public Administration Issues*, 5, 140–154.
<https://doi.org/10.17323/1999-5431-2019-0-5-140-154>
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada* (4^a edição). Summer.
- Landim, M. (2021). A LGPD e os limites da liberdade de imprensa. *Migalhas*.
<https://www.migalhas.com.br/depeso/343366/a-lgpd-e-os-limites-da-liberdade-de-imprensa>
- Laros, J. A. (2005). O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores. *Análise fatorial para pesquisadores*, May, 163–184.
- Le Coadic, Y. F. (1996). *A ciência da informação*. Briquet de Lemos/Livros.
- Lemos, C. (2004). *O Ministério Público Federal e a comunicação* (p. 30). Ministério Público Federal.
- Lessa, I. (2022). Knewin compra Comunique-se e reforça atuação como PR tech. *Meio&Mensagem*.
<https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2022/02/07/knewin-adquire-comunique-se.html>
- Levy, G. (Organização), Chagas, J., Oliveira, M. C. N. de, & Lemos, C. (2004). *Manual de Relacionamento com a Imprensa*. Escola Superior do Ministério Público da União.
- Li, M., & Mao, J. (2015). Hedonic or utilitarian? Exploring the impact of communication style alignment on user's perception of virtual health advisory services. *International Journal of Information Management*, 35(2), 229–243. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.12.004>
- Linacre, J. M. (2002). Optimizing rating scale category effectiveness. *Journal of applied measurement*,

- 1(3), 85–106.
- Locatelli, C. (2021). A comunicação pública também está doente. *Observatório da Imprensa*, 1139. <http://www.observatoriodaimprensa.com.br/crise-politica/a-comunicacao-publica-tambem-esta-doente/>
- Luz, A. J. A. da, & Weber, M. H. (2021). Pesquisas comunicacionais em interface com arte, tecnologia, religião, meio ambiente. São Paulo: Pimenta Cultural,. *Observatório da comunicação pública: experiência, pesquisa, crítica e cidadania*, 304, 19–37. <https://doi.org/10.31560/pimentacultural/2021.854.19-37>
- Ma, L. (2020). Rethinking democratizing potential of digital technology: A review of technology and communication studies. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 18(1), 140–156. <https://doi.org/10.1108/JICES-02-2019-0022>
- Marchao, T. (2019). «Slide tem que ser didático»: vazamento mostra bastidores do PPT de Lula... - Veja mais em <https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2019/06/10/estou-achando-top-mensagens-mostram-bastidores-do-powerpoint-do-lula.htm>. Site Uol.
- Martínez-Rolán, X., & Piñeiro-Otero, T. (2017). Lazos invisibles de la comunicación política. Comunidades de partidos políticos en Twitter en unas elecciones municipales. *Profesional de la Información*, 26(5), 859–870. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.sep.08>
- Portaria PGR/MPF n.º 107 de 18 de fevereiro de 2014, (2014). [http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/18419/PORTARIA PGR N° 107-2014.pdf?sequence=6&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/18419/PORTARIA%20PGR%20107-2014.pdf?sequence=6&isAllowed=y)
- Instrução Normativa n.º 2, de 19 de fevereiro de 2019, (2019). http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/172213/IN_SG_MPF_2019_2.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., Altman, D., Antes, G., Atkins, D., Barbour, V., Barrowman, N., Berlin, J. A., Clark, J., Clarke, M., Cook, D., D'Amico, R., Deeks, J. J., Devreux, P. J., Dickersin, K., Egger, M., Ernst, E., ... Tugwell, P. (2009, Julho). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Moreira, S. V. (2006). Análise documental como método e como técnica. Em J. Duarte & A. Barros (Eds.), *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação* (2ª, pp. 269–279). Atlas.
- Mosca, L., & Quaranta, M. (2016). News diets, social media use and non-institutional participation in three communication ecologies: comparing Germany, Italy and the UK. *Information Communication & Society*, 19(3), 325–345. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2015.1105276>
- Moss, D., Likely, F., Sriramesh, K., & Ferrari, M. A. (2017). Structure of the public

- relations/communication department: Key findings from a global study. *Public Relations Review*, 43(1), 80–90. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.019>
- Moura, S. R., & Carneiro, A. L. (2016). Novos cenários do jornalismo: atuação multiplataforma de jornalistas polivalentes em um núcleo integrado esportivo. Em P. Nunes (Ed.), *Jornalismo em ambientes multiplataforma* (pp. 50–71). Editora do CCTA.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.12702/978-85-67818-68-1>
- MPF. (2011a). *Planejamento Estratégico do Ministério Público Federal para o decênio 2011-2020 - Portaria nº 687, de 20 de dezembro de 2011.*
http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/20697/PORTARIA_PGR_Nº_687-2011.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- MPF. (2011b). *Política Nacional de Comunicação Social do Ministério Público Federal - Portaria nº 733, de 28 de dezembro de 2011.*
http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/20630/PT_PGR_MPF_2011_733.pdf?sequence=2
- MPF. (2011c). *Uma construção coletiva: planejamento estratégico 2011-2020* (A. de A. S. Silva, D. P. Dias, E. A. D. N. Júnior, J. C. de C. Rocha, M. L. Medeiros, & W. R. de A. Netto (eds.)). Ministério Público Federal. <http://www.mpf.mp.br/o-mpf/sobre-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/sobre/publicacoes/pdf/livroplanejamentoestrategicodadaestrategica.pdf>
- MPF. (2013a). *Política Nacional de Comunicação Social do Ministério Público Federal - Portaria nº 918, de 18 de dezembro de 2013.*
- MPF. (2013b). *Portaria PGR nº 3, de 4 de janeiro de 2013.*
http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/20359/PT_PGR_MPF_2013_865.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- MPF. (2013c). *Sistema Integrado de Gestão Estratégica e Governança no âmbito do Ministério Público Federal - Portaria PGR/MPF nº 865.*
- MPF. (2014a). *Guia para o Relacionamento com a Imprensa do Ministério Público Federal - Portaria PGR nº 107, de 18 de fevereiro de 2014.*
http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/18419/PORTARIA_PGR_Nº_107-2014.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- MPF. (2014b). *Manual de Redes Sociais do Ministério Público Federal.*
http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/18604/Portaria_PGR_106_2014.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- MPF. (2015). *Regimento Interno Diretivo do Ministério Público Federal - Portaria PGR/MPF nº 357, de*

- 5 de maio de 2015.
- http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/26587/PT_PGR_MPF_2015_357.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- MPF. (2019a). *Instrução Normativa nº 2, de 19 de fevereiro de 2019*.
- http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/172213/IN_SG_MPF_2019_2.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- MPF. Política Nacional de Comunicação Social do Ministério Público Federal, (2019).
- http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/175511/PT_PGR_MPF_2019_59.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- MPF. (2019b). *Regimento Interno do Gabinete da Procuradora-Geral da República - Portaria PGR/MPF nº 786, de 2 de setembro de 2019*.
- MPF. (2020). *Regimento Interno Diretivo do Ministério Público Federal - Portaria nº 412, de 7 de maio de 2020*.
- http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/203290/PT_PGR_MPF_2020_412.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- MPF. (2021). *Portaria nº 83, de 28 de julho de 2021*.
- Naspolini, S. D. F., & Sena Júnior, R. Di. (2018). A publicidade e a propaganda na administração pública. *Revista Jurídica ESMP-SP*, v. 16, 190–211.
- http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_boletim/bibli Bol_2006/Rev-Jur-ESMP_n.16.pdf#page=190
- Nassar, P., Athaydes, A., Moreno, A., Pérsigo, P., & dos Santos, H. (2019). *Latin American Communication Monitor Especial Brazil. Comunicação estratégica e os desafios da fake news, confiança, liderança, stress no trabalho e satisfação no emprego*.
- Norman, D. A. (2006). *Design do dia-a-dia Donald Norman.pdf*. Rocco.
- Novelli, A. L. R. (2006). Pesquisa de opinião. Em J. Duarte & A. Barros (Eds.), *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação* (2ª, pp. 164–178).
- Page Society Research Working. (2019). *The CCO as Pacesetter: What It Means, Why It Matters, How to Get There*.
- Passarelli, Brasilina, Ribeiro, F., Oliveira, L., & Mealha, O. (2014). Identidade conceitual e cruzamentos disciplinares. Em *e-Infocomunicação: estratégias e aplicações* (pp. 79–121). Senac.
- Peruzzo, C. M. K. (2006). Observação participante e pesquisa-ação. Em J. Duarte & A. Barros (Eds.), *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação* (pp. 125–145). Atlas.
- Primo, A. (2010). Crítica da cultura da convergência: participação ou cooptação? Em *Convergências Midiáticas: produção ficcional - RBS TV. Convergências Midiáticas: produção ficcional - RBS TV*.

- Public Relations Society of America. (2012). *Public Relations refined: a modern definition for the new Era of Public Relations*. <http://prdefinition.prsa.org/index.php/2012/04/11/the-modern-definition-of-public-relations/#:~:text=Based%20on%20a%20public%20vote,between%20organizations%20and%20their%20publics.>
- Rangel, Maria de Jesus Hernández; & Hernández, M. L. M. (2019). Desafios da informação e comunicação sistematizadas no fortalecimento das organizações públicas. *Revista de Ciencias Sociales*, 25 (4), 51–64.
- Rangel, Maria de Jesús Hernández, & Hernández, M. L. M. (2019). Desafíos de la información sistematizada y comunicación en el fortalecimiento de organizaciones públicas. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(4), 51–64. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i4.30516>
- Reuver, M. de, Sorensen, C., & Basole, R. C. (2018). The digital platform: a research agenda. *Journal of Information Technology*, 33(2), 124–135. <https://doi.org/10.1057/s41265016-0033-3>
- Rincon, A. R. F., & Ortúñoz, P. A. H. (2018). Relaciones públicas y sector inmobiliario.: Nuevas estrategias de comunicación digital. *Obra digital: revista de comunicación*, 15, 31–49. <https://doi.org/10.25029/od.2017.176.15>
- Rivero Hernández, M. (2017). Redimensionamiento del área de Comunicación de la Universidad La Salle Cancún. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, VII(13), 161–180. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v7i13.415>
- Rossetti, R., & Angeluci, A. (2021). Ética Algorítmica : questões e desafios éticos do avanço tecnológico da sociedade da informação. *Galáxia*, 47, 1–18. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/1982-2553202150301>.
- Rothberg, D., & de Camargo, M. G. (2018). Public Relations and sustainability: the quality of digital public communication of environmental governing organizations. *Revista Internacional de Relaciones Publicas*, 8(15), 153–176. <https://doi.org/10.5783/RIRP-15-2018-09-153-176>
- Russell, F. M. (2019). The New Gatekeepers. *Journalism Studies*, 20(5), 631–648. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2017.1412806>
- Saleem, F., Salim, N., Altalhi, A. H., Ullah, Z., AL-Malaise AL-Ghamdi, A., & Mahmood Khan, Z. (2020). Assessing the effects of information and communication technologies on organizational development: business values perspectives. *Information Technology for Development*, 26(1), 54–88. <https://doi.org/10.1080/02681102.2017.1335279>
- Salinas, L. B. (2016). How to analyze the characteristics of communication departments in hospitals and their consequences to citizens? Methodological example. *Revista de Comunicacion de La Seeci*, 20(39), 105–126. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15198/seeci.2016.39.105-126>
- Sánchez-Villar, J. M. (2019). Los blogs como herramientas sociales de comunicación política:

- periodismo ciudadano y opinión pública 2.0. *Communication & Society*, 32(1), 39–55.
<https://doi.org/10.15581/003.32.1.39-55>
- Sandham, S., & Fuller, G. (2020). The ‘Damore Memo’: what is the value of antenarrative in organizational communication? *Journal of Media & Culture Studies*, 34(3), 431–447.
<https://doi.org/10.1080/10304312.2020.1724881>
- Santaella, L. (2016). A informação/comunicação hoje e as consequentes subversões nas ciências. Em Sulina (Ed.), *Epistemologias Comunicação e Informação* (pp. 108–126).
- Sebastião, S. P. (2020). Inteligência Artificial em Relações Públicas? Não, obrigado. Perceções dos Profissionais de Comunicação e Relações Públicas europeus. *Media and Jornalismo*, 20(36), 93–108. https://doi.org/10.14195/2183-5462_36_5
- Senado Federal. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. *Texto constitucional originalmente publicado no Diário Oficial da União de 5 de outubro de 1988.*
<https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Silva, A. M. (2010). Literacia Informacional e o Processo Formativo Desafios aos Profissionais da Informação. *Actas do Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas*.
<https://bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/224>
- Silva, G. C. da, Santos, M. F. de L., Sanseverino, G. G., & Mesquita, L. (2020). Como as plataformas digitais provocaram uma ruptura o modelo de jornalismo consolidado no século XX. *Revista Eletrônica Internacional de Economia Política da Informação, da Comunicação e da Cultura*, 22(1), 161–178.
- Soriano, A. S., Alvarez, C. L., & Valdes, R. M. T. (2018). Bibliometric analysis to identify an emerging research area: Public Relations Intelligence-a challenge to strengthen technological observatories in the network society. *Scientometrics*, 115(3), 1591–1614.
<https://doi.org/10.1007/s11192-018-2651-8>
- Tantivejakul, N. (2019). The never changing story: Eight decades of the government public relations department of Thailand. *Public Relations Review*, 45(2), 258–266.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.08.009>
- Teixeira, A. F., & Gomes, R. C. (2019). Governança pública: uma revisão conceitual. *Revista do Serviço Público*, 70(4), 519–550. <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i4.3089>
- Thorson, K., Vraga, E., & Ekdale, B. (2010). Credibility in context: How uncivil online commentary affects news credibility. *Mass Communication and Society*, 13(3), 289–313.
<https://doi.org/10.1080/15205430903225571>
- Túñez López, M., Altamirano, V., & Valarezo, K. P. (2016). Collaborative tourism communication 2.0: Promotion, advertising and interactivity in government tourism websites in Latin America.

- Revista Latina de Comunicación Social*, 71, 249–271. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2016-1094>
- Valente, R. (2021). *Ipea controla divulgação de estudos e servidores denunciam «mordaça»*. <https://noticias.uol.com.br/columnas/rubens-valente/2021/03/05/ipea-estudos-oficio-mordaca-servidores.htm>
- Valentim, M. L. P. (2006). Processo de Inteligência Competitiva Organizacional. Em M. L. P. Valentim (Ed.), *Informação, conhecimento e inteligência organizacional* (2^a, pp. 9–24). Fundepe Editora.
- Valentim, M. L. P. (2010). *Ambientes e fluxos de informação*. Cultura Acadêmica.
- Valentim, M. L. P., & Teixeira, T. M. C. (2012). Fluxos de informação e linguagem em ambientes organizacionais. *Informação e Sociedade*.
- Van Dijck, J., Poell, T., & De Waal, M. (2018). *The platform society: Public values in a connective world*. Oxford University Press.
- Viegas, R. R., & Xavier, L. B. (2021). The Political Use of Twitter by the Federal Prosecution Service in Brazil. *Conference IAPSS World Congress: Democracy, Identity, and Power, May*, 1–23.
- Villazon, T. P., Manjón, I. P., & Salcedo, N. R. (2019). Big data y Relaciones Públicas. Una revisión bibliográfica del estado de la cuestión. *Revista de Comunicacion-Peru*, 18(1), 151–165. <https://doi.org/10.26441/RC18.1-2019-A8>
- Walker, V., Bowkett, G., & Duchaine, I. (2018). All Companies Are Technology Companies: Preparing Canadians with the Skills for a Digital Future. *Canadian Public Policy*, 44(S1), S153–S158. <https://doi.org/10.3138/cpp.2018-011>
- Wei, R., Huang, J., & Zheng, P. (2018). Use of mobile social apps for public communication in China: Gratifications as antecedents of reposting articles from WeChat public accounts. *Mobile Media & Communication*, 6(1), 108–126. <https://doi.org/10.1177/2050157917728100>
- Wels, A. M. C. (2008). Aspectos históricos da atividade de Relações Públicas: paralelos com a origem das assessorias de comunicação social. Em C. P. de Moura (Ed.), *História das relações públicas: fragmentos da memória de uma área* (pp. 194–203). EDIPUCRS. <http://www.pucrs.br/edipucrs/historiarcp.pdf#page=195>
- Wilson, C. (2012). Alfabetización mediática e informacional: proyecciones didácticas. *Comunicar*, 15–24. <https://doi.org/10.3916/C39-2012-02-01>
- Wolf, K., & Archer, C. (2018). Public relations at the crossroads: The need to reclaim core public relations competencies in digital communication. *Journal of Communication Management*, 22(4), 494–509. <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2018-0080>
- Zerfass, A., Verhoeven, P., Moreno, Á., Tench, R., & Verčič, D. (2020). *European Communication Monitor 2020. Ethical challenges, gender issues, cyber security, and competence gaps in strategic communication. Results of a survey in 44 countries*.

- Zilbovicius, M. (1999). *Modelos para a produção, produção de modelos: gênese, lógica e difusão do modelo japonês de organização da produção*. Fapesp: Annablume.
- Zotova, D. V. (2016). Key Skills of Professionals for Public Relations in Conditions of Modern Communication Systems. s. *Voprosy teorii i praktiki zhurnalistiki = Theoretical and Practical Issues of Journalism*, 5(1), 164–173. [https://doi.org/10.17150/2308-6203.2016.5\(1\).164-17](https://doi.org/10.17150/2308-6203.2016.5(1).164-17)

Apêndice 1 – Método de busca no banco de dados *Web of Science*

		Search terms (<i>Web of Science</i>) – pesquisa feita 9 de abril de 2020	Resultados	Selecionados	Acesso aberto
Índices		Índices: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI- SSH, ESCI.			
W0	Termos principais	TÍTULO (TI): (<i>digital platform*</i>) OR TÍTULO: (<i>digital technolog*</i>) OR TÍTULO: (<i>information system*</i>)	63.616		
	Termo secundário	TÓPICO: public relation*	339		
W0.1	Categorias	AND CATEGORIAS DO WEB OF SCIENCE: (PUBLIC ADMINISTRATION) AND TIPOS DE DOCUMENTO: (ARTICLE OR REVIEW) AND ANOS DE PUBLICAÇÃO: (2020 OR 2018 OR 2019)		4	1
	Termo secundário	TÓPICO: (communication*)	5.543		
W0.2	Categorias	CATEGORIAS DO WEB OF SCIENCE: (PUBLIC ADMINISTRATION) AND TIPOS DE DOCUMENTO: (ARTICLE) AND ANOS DE PUBLICAÇÃO: (2020 OR 2015)		5	1
		TOTAL		9	2
W1	Termos principais	TI= (public relations) OR TI=(communication* consultanc*) OR TI=(communication* department*) OR TI=(communication* advisor*)	5.366		
	Termo secundário	Refinado por: TÓPICO: (<i>digital platform*</i>)	12		
W1.1	Categorias	ND CATEGORIAS DO WEB OF SCIENCE: (COMMUNICATION OR INFORMATION SCIENCE LIBRARY SCIENCE) AND TIPOS DE DOCUMENTO: (ARTICLE OR REVIEW) AND ANOS DE PUBLICAÇÃO: (2019 OR 2018 OR 2016)		5	1
	Termo secundário	Refinado por: TÓPICO: (<i>digital technolog*</i>)	18		
W1.2	Categorias	AND CATEGORIAS DO WEB OF SCIENCE: (COMMUNICATION OR INFORMATION SCIENCE LIBRARY SCIENCE) AND TIPOS DE DOCUMENTO: (ARTICLE) AND ANOS DE PUBLICAÇÃO: (2020 OR 2018 OR 2017 OR 2016 OR 2019)		5	5
W1.3	Termo secundário	Refinado por: TÓPICO: (<i>information system*</i>)	94		

	Categorias	Refinado por: TÓPICO: (<i>information system*</i>) AND CATEGORIAS DO WEB OF SCIENCE: <i>(COMMUNICATION OR INFORMATION SCIENCE LIBRARY SCIENCE OR COMPUTER SCIENCE INFORMATION SYSTEMS OR COMPUTER SCIENCE THEORY METHODS OR COMPUTER SCIENCE INTERDISCIPLINARY APPLICATIONS OR COMPUTER SCIENCE ARTIFICIAL INTELLIGENCE OR COMPUTER SCIENCE CYBERNETICS)</i> AND TIPOS DE DOCUMENTO: (ARTICLE) AND ANOS DE PUBLICAÇÃO: (2020 OR 2016 OR 2019 OR 2015 OR 2018 OR 2017)	15	7
		TOTAL	124	25
W2	Termos principais	TÍTULO: (<i>organizational communication*</i>) OR TÍTULO: (<i>corporate* communication*</i>) OR TÍTULO: (<i>institutional communication*</i>) OR (<i>business communication*</i>)	2.752	
	Termo secundário	Refinado por: TÓPICO: (<i>digital platform*</i>)	15	
W2.1		AND CATEGORIAS DO WEB OF SCIENCE: <i>(COMMUNICATION OR INFORMATION SCIENCE LIBRARY SCIENCE OR COMPUTER SCIENCE INFORMATION SYSTEMS OR COMPUTER SCIENCE INTERDISCIPLINARY APPLICATIONS)</i> AND TIPOS DE DOCUMENTO: (ARTICLE) AND ANOS DE PUBLICAÇÃO: (2018 OR 2016 OR 2017 OR 2015)	4	2
	Termo secundário	Refinado por: TÓPICO: (<i>digital technolog*</i>)	46	0
		AND CATEGORIAS DO WEB OF SCIENCE: <i>(COMMUNICATION OR INFORMATION SCIENCE LIBRARY SCIENCE OR COMPUTER SCIENCE INFORMATION SYSTEMS OR COMPUTER SCIENCE INTERDISCIPLINARY APPLICATIONS OR COMPUTER SCIENCE ARTIFICIAL INTELLIGENCE OR COMPUTER SCIENCE THEORY METHODS OR COMPUTER SCIENCE CYBERNETICS)</i> AND ANOS DE PUBLICAÇÃO: (2020 OR 2015 OR 2019 OR 2018 OR 2016)	11	3
	Termo secundário	Refinado por: TÓPICO: (<i>information system*</i>)	174	0
W2.3		Refinado por: TÓPICO: (<i>information system*</i>) AND CATEGORIAS DO WEB OF SCIENCE: (<i>COMPUTER SCIENCE INFORMATION SYSTEMS OR INFORMATION SCIENCE LIBRARY SCIENCE OR COMMUNICATION OR COMPUTER SCIENCE THEORY METHODS OR COMPUTER SCIENCE ARTIFICIAL INTELLIGENCE OR COMPUTER SCIENCE INTERDISCIPLINARY APPLICATIONS</i>) AND TIPOS DE DOCUMENTO: (ARTICLE OR REVIEW) AND ANOS DE PUBLICAÇÃO: (2020 OR 2018 OR 2017 OR 2016 OR 2015)	17	3
		TOTAL	235	32
W3	Termos principais	TÍTULO: (<i>public communication</i>) OR TÍTULO: (<i>government communication</i>)	2.810	8

	Termo secundário	TÓPICO: (<i>digital platform*</i>)	19		
W3.1		AND CATEGORIAS DO WEB OF SCIENCE: (COMMUNICATION) AND TIPOS DE DOCUMENTO: (ARTICLE) AND ANOS DE PUBLICAÇÃO: (2018)	11	6	
	Termo secundário	TÓPICO: (<i>digital technolog*</i>)	56		
		AND CATEGORIAS DO WEB OF SCIENCE: (COMPUTER SCIENCE CYBERNETICS OR COMPUTER SCIENCE INFORMATION SYSTEMS OR INFORMATION SCIENCE LIBRARY SCIENCE OR COMPUTER SCIENCE INTERDISCIPLINARY APPLICATIONS OR COMPUTER SCIENCE ARTIFICIAL INTELLIGENCE OR COMPUTER SCIENCE THEORY METHODS) AND TIPOS DE DOCUMENTO: (ARTICLE) AND ANOS DE PUBLICAÇÃO: (2019 OR 2017 OR 2018 OR 2016)		5	1
W3.2					
	Termo secundário	TÓPICO: (<i>information system*</i>)	183		
		AND CATEGORIAS DO WEB OF SCIENCE: (COMPUTER SCIENCE INFORMATION SYSTEMS OR COMMUNICATION OR INFORMATION SCIENCE LIBRARY SCIENCE OR COMPUTER SCIENCE INTERDISCIPLINARY APPLICATIONS OR COMPUTER SCIENCE THEORY METHODS OR COMPUTER SCIENCE ARTIFICIAL INTELLIGENCE OR COMPUTER SCIENCE CYBERNETICS) AND TIPOS DE DOCUMENTO: (ARTICLE OR REVIEW) AND ANOS DE PUBLICAÇÃO: (2020 OR 2016 OR 2019 OR 2018 OR 2017)		17	5
			TOTAL	258	33
	Termo principal	TÍTULO: (<i>comunicação</i>) or (<i>relaç* públ*<i>*</i></i>)	2		
W4	Categorias para refinar	Refinado por: CATEGORIAS DO WEB OF SCIENCE: (COMMUNICATION) AND TIPOS DE DOCUMENTO: (ARTICLE) AND ANOS DE PUBLICAÇÃO: (2019)	1	0	
Obs	Termo principal	Plataforma digital	0		

Apêndice 2 - Método de busca no banco de dados Scopus

		Search terms (Scopus) - pesquisa feita 13 de abril de 2020	Result	Selecion.	Acesso aberto
S0	Termos principais	(TITLE (digital AND platform*) OR TITLE (digital AND technolog*) OR TITLE-ABS-KEY (information AND system*))	91.40 4		
	Termo secundário	TITLE: AND public relation*	2		
S0.1	Categorias	AND (LIMIT-TO (PUBSTAGE, "final")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "SOCI")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR, 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2019))		1	1
	Termo secundário	AND TITLE ("communication*")	1.878		
S0.2	Categorias	AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "COMP") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "SOCI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "MULT")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE, "re")) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Communication")) AND (LIMIT-TO (SRCTYPE, "j")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR, 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2018) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2017) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2015))		13	1
	TOTAL		14	2	
S1	Termos principais	TI=(public relations) OR TI=(communication* consultanc*) OR TI=(communication* department*) OR TI=(communication* advisor*)	6.571		
	Termo secundário	Refinado por: TÓPICO: (digital platform*)	10		
S1.1	Categorias	(TÍTULO (públicas E relações) OU TÍTULO (comunicação * E consultoria *) OU TÍTULO (comunicação * E departamento *) OU TÍTULO (comunicação * E consultor *) E TÍTULO-ABS-CHAVE (digital E plataforma*)) E (LIMIT-TO (SUBJAREA, "ASOC") OU LIMIT-TO (SUBJAREA, "COMP")) AND (LIMITE A (DOCTYPE, "ar")) AND (LIMITE A (PUBSTAGE, "final")) E AND (LIMITE A (PUBYEAR, 2019) OU LIMITA (PUBYEAR, 2018) OU LIMITA (PUBYEAR, 2016))		6	1
	Termo secundário	Refinado por: TÓPICO: (digital technolog*)	1		
S1.2	Categorias	(TITLE (public AND relations) OR TITLE (communication* AND consultanc*) OR TITLE (communication* AND department*) OR TITLE (communication* AND advisor*) AND TITLE (digital AND technolog*)) AND (LIMIT-TO (PUBSTAGE, "final")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR,		1	0

		(2018)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI"))		
	Termo secundário	Refinado por: TÓPICO: (information system*)	12	
S1.3	Categorias	(TITLE (public AND relations) OR TITLE (communication* AND consultanc*) OR TITLE (communication* AND department*) OR TITLE (communication* AND advisor*) AND TITLE (information AND system*)) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "COMP") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR, 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2017))	2	1
		TOTAL	23	9
S2	Termo principal	TÍTULO: (organizational communication*) OR TÍTULO: (corporate* communication*) OR TÍTULO: (institutional communication*) OR (business communication*)	4.226	
	Termo secundário	Refinado por: TÓPICO: (digital platform*)	2	
S2.1	Categorias	(TITLE (organizational AND communication*) OR TITLE (corporate* AND communication*) OR TITLE (institutional AND communication*) OR TITLE (business AND communication) AND TITLE (digital AND platform*)) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2017)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI"))	1	0
	Termo secundário	Refinado por: TÓPICO: (digital technolog*)	5	
S2.2	Categorias	(TITLE (organizational AND communication*) OR TITLE (corporate* AND communication*) OR TITLE (institutional AND communication*) OR TITLE (business AND communication) AND TITLE (digital AND technology*)) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "COMP") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019))	1	0
	Termo secundário	Refinado por: TÓPICO: (information system*)	32	
S2.3	Categorias	(TITLE (organizational AND communication*) OR TITLE (corporate* AND communication*) OR TITLE (institutional AND communication*) OR TITLE (business AND communication) AND TITLE (information AND system*)) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "COMP") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "re")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2015))	1	0
		TOTAL	39	3
				0

S3	TÍTULO: (<i>public communication</i>) OR TÍTULO: (<i>government communication</i>)	3.290		
Termo secundário	Refinado por: TÓPICO: (<i>digital platform*</i>)	2		
S3.1	(TITLE (public AND communication*) OR TITLE (government AND communication*) AND TITLE (digital AND platform)) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "COMP")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR, 2019))	1	0	
Termo secundário	Refinado por: TÓPICO: (<i>digital technolog*</i>)	5		
S3.2	(TITLE (public AND communication*) OR TITLE (government AND communication*) AND TITLE (digital AND technology*)) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "SOCI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "COMP")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR, 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2018))	3	1	
Termo secundário	Refinado por: TÓPICO: (<i>information system*</i>)	20		
S3.3	(TITLE (public AND communication*) OR TITLE (government AND communication*) AND TITLE (information AND system*)) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "COMP") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "SOCI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR, 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2018) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2017) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2016) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2020))	6	1	
TOTAL		27	10	2
S4	Termos principais	TITLE (comunicação) or (relaç* públí*c*)	5.707	
S4.1	E TITLE (plataforma AND digital))	0	0	0
Termo secundário	AND TITLE (tecnologia AND digital))	7		
S4.2	(TITLE (comunicaç*) OR TITLE ("relaç* públí*c*") AND TITLE (tecnologia AND digital)) AND (LIMIT- TO (SUBJAREA, "SOCI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "COMP")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE, "re")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR, 2019))	2	2	
Termo secundário	(AND TITLE ("sistema* de informaç*"))	7		
S4.3	(TITLE (comunicaç *) OU TITLE ("relaç* públí*c*") E TITLE ("sistema * de informaç*")) E (LIMIT-TO (SUBJAREA, "COMP") OU LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar"))	1	0	
TOTAL		14	3	2

Apêndice 3 – Perguntas contidas no survey, com base nos indicadores de Borges (2014; 2018)

ID	CATEGORIAS DE ANÁLISE	Perfil/Competências	Objetivo	VERSÃO PARA O QUESTIONÁRIO	Tipo de Indicador
A01	PERFIL - Atributos dos profissionais de comunicação do MPF	Gênero	Identificar como o gênero é um atributo diferenciador no uso de plataformas digitais.	Feminino / Masculino / Outro	Categórica
A02	PERFIL -Atributos dos profissionais de comunicação do MPF	Faixa etária	Compreender como a idade é um atributo diferenciador no uso de plataformas digitais.	Até 25 anos / Entre 26 e 35 / Entre 36 e 45 anos / Entre 46 e 55 anos / Acima de 56 anos	Escalar
A03	PERFIL -Atributos dos profissionais de comunicação do MPF	Nível de formação	Compreender como o nível de formação é um atributo diferenciador no uso de plataformas digitais.	Ensino fundamental / Ensino médio / Ensino superior completo / Especialização completa/Mestrado/ Doutorado	Categórica
A04	PERFIL -Atributos dos profissionais de comunicação do MPF	Formação	Compreender como a formação é um atributo diferenciador no uso de plataformas digitais.	Jornalismo / Publicidade / Relações Públicas / Design gráfico / Web Design / Fotógrafo / Direito / Letras /Tecnologia da Informação e Comunicação (ou áreas afins) / Outro / Não se aplica	Categórica
A05	PERFIL -Atributos dos profissionais de comunicação do MPF	Vínculo com a instituição	Compreender como o cargo é um atributo diferenciador no uso de plataformas digitais.	Servidor efetivo / Servidor cedido / Cargo em comissão / Terceirizado / Outro	Categórica
A06	PERFIL -Atributos dos profissionais de comunicação do MPF	Cargo efetivo	Permitir verificar se o cargo exercido pode acarretar desvios no padrão encontrado	Analista de comunicação / Analista da área de TIC / Analista da área de Direito / Técnico Administrativo / Técnico da área de TIC / Outro / Não se aplica	Categórica
A07	PERFIL -Atributos dos profissionais de comunicação do MPF	Tempo de vínculo com a instituição	Permitir verificar se o tempo de atuação na instituição interfere na percepção de elementos da gestão infocomunicacional	Menos de 1 ano / 1 a 2 anos / 3 a 5 anos / 6 a 10 anos / 11 a 20 anos / Mais de 20 anos	Escalar
A08	PERFIL -Atributos dos profissionais de comunicação do MPF	Previsão de aposentadoria	Verificar o tempo de dedicação previsto para o atual conjunto de profissionais que fazem parte do	2022, 2023... até... 2053 (em ou após)	Escalar

ID	CATEGORIAS DE ANÁLISE	Perfil/Competências	Objetivo	VERSÃO PARA O QUESTIONÁRIO	Tipo de Indicador
			Sistema de Comunicação Social do MPF		
A09	PERFIL -Atributos dos profissionais de comunicação do MPF	Onde você atua?	Permitir identificar se o local no qual o profissional trabalha interfere em suas competências infocomunicacionais	Secom / Ascom	Categórica
B01	COMPETÊNCIAS EM INFORMAÇÃO para consumo, gestão e produção de conteúdos	Compreensão Captar o significado das informações, inclusive linguagem icônica	Compreender o funcionamento específico de cada sistema de recuperação de informação	Compreendo o funcionamento de um sistema de recuperação de informação (Aptus, por exemplo).	Concordância
B02	COMPETÊNCIAS EM INFORMAÇÃO para consumo, gestão e produção de conteúdos	Gestão Organizar as informações para um uso atual ou futuro	Perceber a volatilidade da informação on-line e, portanto, a necessidade de gerir a própria informação	Percebo a volatilidade da informação on-line e, portanto, a necessidade de selecionar e de gerir a informação de que necessito.	Concordância
B03	COMPETÊNCIAS EM INFORMAÇÃO para consumo, gestão e produção de conteúdos	Acesso Destrezas técnicas para o consumo de informação	Determinar as principais fontes de informação que atendem às suas necessidades	Identifico, com facilidade, a plataforma digital que serve como fonte para as minhas necessidades informacionais.	Concordância
B04	COMPETÊNCIAS EM INFORMAÇÃO para consumo, gestão e produção de conteúdos	Criação Ter a iniciativa da criação de conteúdo e/ou acrescentar compreensão crítica dos valores socioculturais embutidos e questões ideológicas	Desenvolver conteúdo inovador	Produzo conteúdos destinados ao uso específico em mídias sociais (Facebook e/ou Instagram).	Frequência
B05	COMPETÊNCIAS EM INFORMAÇÃO para consumo, gestão e produção de conteúdos	Análise Habilidades para colocar os conteúdos sob análise mediante critérios	Identificar a autoridade da fonte	Analiso a autoridade da fonte (se quem emite a informação é o ator adequado para prestá-la).	Frequência
B06	COMPETÊNCIAS EM INFORMAÇÃO para consumo, gestão e produção de conteúdos	Gestão Organizar as informações para um uso atual ou futuro	Organizar e descrever a informação de forma a recuperá-la para um uso atual e futuro	Preocupo-me em organizar e descrever a informação de forma a recuperá-la para um uso atual e futuro.	Frequência
B07	COMPETÊNCIAS EM INFORMAÇÃO para consumo, gestão e produção de conteúdos	Avaliação Questionamento e avaliação crítica das informações e	Analisa criticamente as informações, inclusive conteúdo dinâmico gerado em mídias sociais	Analiso criticamente as informações recebidas, inclusive conteúdo dinâmico gerado em mídias	Frequência

ID	CATEGORIAS DE ANÁLISE	Perfil/Competências	Objetivo	VERSÃO PARA O QUESTIONÁRIO	Tipo de Indicador
		mensagens, levando à tomada de decisão		sociais, ou seja, aqueles exibidos a partir das minhas preferências/ interesses.	
C01	COMPETÊNCIAS EM COMUNICAÇÃO para interação e relacionamento	Estabelecer e manter comunicação Competência com outras pessoas, adequando o canal de comunicação e a linguagem ao contexto do receptor	Usufruir de aplicativos e programas de comunicação para estabelecer interação com pessoas já conhecidas ou novos contatos	Uso aplicativos e programas de comunicação para estabelecer interação com pessoas já conhecidas ou novos contatos.	Frequência
C02	COMPETÊNCIAS EM COMUNICAÇÃO para interação e relacionamento	Distribuição Distribuição e disseminação eficaz de conteúdos	Atuar como um intermediário na ligação entre informação relevante e potenciais usuários interessados	Procuro me relacionar com as redes sociais do Sistema de Comunicação Social do MPF (sigo, curto, comentário, compartilho).	Frequência
C03	COMPETÊNCIAS EM COMUNICAÇÃO para interação e relacionamento	Distribuição Distribuição e disseminação eficaz de conteúdos	Compartilhar informações úteis de acordo com os interesses e necessidades dos interlocutores	Compartilho informações úteis de acordo com os interesses e necessidades dos meus colegas de trabalho.	Frequência
C04	COMPETÊNCIAS EM COMUNICAÇÃO para interação e relacionamento	Participação Capacidade de participar interativa e criticamente de ambientes de mídias participativos, considerando as distintas ideias	Participar em colaboração na alimentação de mídias sociais	Busco participar na criação de conteúdos para uso nas mídias sociais do MPF.	Frequência
C05	COMPETÊNCIAS EM COMUNICAÇÃO para interação e relacionamento	Participação Capacidade de participar interativa e criticamente de ambientes de mídias participativos, considerando as distintas ideias	Participar interativa e criticamente em ambientes de diálogo e debate	Participo criticamente em ambientes de diálogo e debate do Sistema de Comunicação Social do MPF.	Frequência
C06	COMPETÊNCIAS EM COMUNICAÇÃO para interação e relacionamento	Desenvolver redes sociais Competência para desenvolver relações sociais saudáveis em ambientes digitais, baseadas no respeito à diversidade e afirmação da identidade	Participar em redes e comunidades eletrônicas para conhecer parceiros de atuação	Participo de redes e comunidades eletrônicas para conhecer a atuação de órgãos parceiros.	Frequência
C07	COMPETÊNCIAS EM COMUNICAÇÃO para interação e relacionamento	Aprendizagem ao longo da vida Demonstra capacidade de conectar estratégias de ensino e pesquisa com	Engajar-se em processos de autoaprendizagem	Procuro me engajar em processos de autoaprendizagem no ambiente digital	Frequência

ID	CATEGORIAS DE ANÁLISE	Perfil/Competências	Objetivo	VERSAO PARA O QUESTIONÁRIO	Tipo de Indicador
		processos de aprendizagem ao longo da vida e objetivos pessoais, acadêmicos e profissionais			
C08	COMPETÊNCIAS EM COMUNICAÇÃO para interação e relacionamento	Privacidade, ética e propriedade intelectual Entende questões de privacidade pessoal, ética da informação e propriedade intelectual em ambientes de tecnologia mutante	Referenciar apropriadamente as fontes de informação utilizadas	Tenho preocupação em referenciar apropriadamente as fontes de informação utilizadas.	Concordância
C09	COMPETÊNCIAS EM COMUNICAÇÃO para interação e relacionamento	Colaboração Competência para gerar conhecimento e trabalhar em colaboração	Reconhecer o potencial das tecnologias para processos colaborativos e cocriação de conhecimento	Reconheço o potencial das tecnologias para processos colaborativos e cocriação de conhecimento no meu ambiente de trabalho.	Concordância
C10	COMPETÊNCIAS EM COMUNICAÇÃO para interação e relacionamento	Aprendizagem ao longo da vida Demonstra capacidade de conectar estratégias de ensino e pesquisa com processos de aprendizagem ao longo da vida e objetivos pessoais, acadêmicos e profissionais	Reconhecer suas fragilidades e potencialidades em termos de competências em informação e em comunicação e fortalecê-las com base nos resultados desta autoavaliação	Possuo fragilidades em termos de competências no ambiente digital.	Concordância
D01	GESTÃO INFOCOMUNICACIONAL para identificar os elementos da proposta de modelo	Plataformas digitais como lógica de atuação Demonstra o valor das plataformas digitais no contexto institucional	Reconhecer a conexão das plataformas digitais como instrumento de trabalho e gestão dos departamentos de comunicação	As plataformas digitais são base para o trabalho desenvolvido pelo Sistema de Comunicação do MPF.	Concordância
D02	GESTÃO INFOCOMUNICACIONAL para identificar os elementos da proposta de modelo	Plataformas digitais como lógica de atuação Demonstra o valor das plataformas digitais no contexto institucional	Compreender se a estrutura organizacional pode comprometer a gestão infocomunicacional	A complexidade do Sistema de Comunicação Social do MPF impede o uso de plataformas digitais como base para resolução de demandas comuns de gestão.	Concordância
D03	GESTÃO INFOCOMUNICACIONAL para identificar os elementos da proposta de modelo	Plataformas digitais como lógica de atuação Demonstra o valor das plataformas digitais no contexto institucional	Compreender o reflexo do uso de plataformas digitais para a imagem institucional	O MPF enfrenta crises frequentes potencializadas pelo uso de plataformas digitais,	Concordância

ID	CATEGORIAS DE ANÁLISE	Perfil/Competências	Objetivo	VERSAO PARA O QUESTIONÁRIO	Tipo de Indicador
				especialmente mídias sociais.	
D04	GESTÃO INFOCOMUNICACIONAL para identificar os elementos da proposta de modelo	Investimento em plataformas digitais Analisa a necessidade de investimentos para implantação de uma gestão baseada em plataformas digitais	Determinar o esforço necessários para a implantação de uma gestão infocomunicacional	É preciso investimento na gestão das informações produzidas a partir do uso de plataformas digitais pelo Sistema de Comunicação Social do MPF.	Concordância
D05	GESTÃO INFOCOMUNICACIONAL para identificar os elementos da proposta de modelo	Investimento em plataformas digitais Analisa a necessidade de investimentos para implantação de uma gestão baseada em plataformas digitais	Reconhecer a necessidade de integração da gestão entre os setores que fazem parte do Sistema de Comunicação Social do MPF	Há espaço para a integração da gestão das Assessorias de Comunicação Social e da Secretaria de Comunicação Social tendo em vista o uso de plataformas digitais.	Concordância
D06	GESTÃO INFOCOMUNICACIONAL para identificar os elementos da proposta de modelo	Equipe especializada Indica conhecimento especializado para gestão das plataformas digitais	Identificar a falta de quadro especializado para gestão infocomunicacional do Sistema de Comunicação Social do MPF	Falta quadro de pessoal especializado para análise dos dados e das informações geradas pelas plataformas digitais, utilizadas no âmbito do Sistema de Comunicação Social.	Concordância
D07	GESTÃO INFOCOMUNICACIONAL para identificar os elementos da proposta de modelo	Equipe especializada Indica conhecimento especializado para gestão das plataformas digitais	Identificar se a oferta de treinamento atende à demanda	O oferecimento de treinamento para uso de plataformas digitais no contexto do Sistema de Comunicação Social é adequado.	Concordância
D08	GESTÃO INFOCOMUNICACIONAL para identificar os elementos da proposta de modelo	Equipe especializada Indica conhecimento especializado para gestão das plataformas digitais	Planejar novas capacitações relativas ao uso de plataformas digitais	Tenho interesse em treinamentos voltados ao uso de plataformas digitais no Sistema de Comunicação Social.	Concordância
D09	GESTÃO INFOCOMUNICACIONAL para identificar os elementos da proposta de modelo	Governança Analisa o modelo de governança para adaptação a novas tecnologias	Compreender a percepção quanto ao grau de autonomia dos setores de comunicação social no uso de plataformas digitais	Os departamentos de comunicação social do MPF não possuem autonomia para zelar com efetividade pela imagem do MPF nas redes sociais.	Concordância

ID	CATEGORIAS DE ANÁLISE	Perfil/Competências	Objetivo	VERSÃO PARA O QUESTIONÁRIO	Tipo de Indicador
D10	GESTÃO INFOCOMUNICACIONAL para identificar os elementos da proposta de modelo	Governança Analisa o modelo de governança para adaptação a novas tecnologias	Analizar a percepção da capacidade de inovação de um sistema de comunicação social no setor público	O Sistema de Comunicação Social do MPF possui rápida capacidade de inovação.	Concordância
D11	GESTÃO INFOCOMUNICACIONAL para identificar os elementos da proposta de modelo	Governança Analisa o modelo de governança para adaptação a novas tecnologias	Verificar a percepção da necessidade de aprimoramento do processo de identificação de novas plataformas digitais	O processo de identificação e análise do uso de plataformas digitais precisa ser aprimorado no âmbito do Sistema de Comunicação Social do MPF.	Concordância
D12	GESTÃO INFOCOMUNICACIONAL para identificar os elementos da proposta de modelo	Governança Analisa o modelo de governança para adaptação a novas tecnologias	Identificar o apoio interno para o desenvolvimento de novas ferramentas digitais	O processo de desenvolvimento interno de novas plataformas digitais para o Sistema de Comunicação do MPF é ágil.	Concordância
D13	GESTÃO INFOCOMUNICACIONAL para identificar os elementos da proposta de modelo	Governança Analisa o modelo de governança para adaptação a novas tecnologias	Identificar o apoio interno para manutenção e desenvolvimento de novas funcionalidades	O suporte para manutenção e desenvolvimento de novas funcionalidades em plataformas digitais, utilizadas no âmbito do Siscom do MPF, é adequado.	Concordância
D14	GESTÃO INFOCOMUNICACIONAL para identificar os elementos da proposta de modelo	Dados estruturados para mensuração de resultados Analisa o potencial de apoio à gestão das plataformas digitais no âmbito de departamentos de comunicação	Verificar o nível de apoio para a consolidação de indicadores do Sistema de Comunicação Social do MPF	Departamentos de comunicação social na administração pública devem ter indicadores claros para fortalecimento do setor como área estratégica.	Concordância
D15	GESTÃO INFOCOMUNICACIONAL para identificar os elementos da proposta de modelo	Dados estruturados para mensuração de resultados Analisa o potencial de apoio à gestão das plataformas digitais no âmbito de departamentos de comunicação	Reconhecer se as plataformas digitais são utilizadas como base para a mensuração de resultados de eficácia	O Sistema de Comunicação Social do MPF possui indicadores claros baseados no uso de plataformas digitais que mensuram seus resultados (eficácia) entregues à sociedade.	Concordância
D16	GESTÃO INFOCOMUNICACIONAL para identificar os elementos da proposta de modelo	Dados estruturados para mensuração de resultados Analisa o potencial de apoio à gestão das	Reconhecer se as plataformas digitais são utilizadas como base para a mensuração de	O Siscom do MPF possui indicadores claros baseados no uso de PDs para mensuração da sua	Concordância

ID	CATEGORIAS DE ANÁLISE	<i>Perfil/Competências</i>	<i>Objetivo</i>	VERSÃO PARA O QUESTIONÁRIO	Tipo de Indicador
		plataformas digitais no âmbito de departamentos de comunicação	resultados de eficiência	eficiência (produtividade) no âmbito institucional.	
D17	GESTÃO INFOCOMUNICACIONAL para identificar os elementos da proposta de modelo	Equipe especializada Indica conhecimento especializado para gestão das plataformas digitais	Compreender a importância da comunicação dialógica para os profissionais de comunicação	Nas redes sociais, é papel do profissional de comunicação interagir com os usuários.	Concordância

Apêndice 4 – Resultados da Análise Paralela (1ª rodada)

Fatores	Percentual de variância explicada dos dados reais	Percentual de variância explicada dos dados aleatórios (95% IC)
1	13.1556*	90.554
2	10.9115*	80.696
3	8.7964*	73.790
4	61.759	67.520
5	54.788	62.947
6	50.539	58.352
7	47.679	54.590
8	40.623	51.066
9	38.884	47.893
10	35.487	44.667
11	33.674	41.756
12	30.202	39.166
13	28.792	36.460
14	26.602	34.179
15	25.515	31.813
16	23.120	29.491
17	22.141	27.486
18	19.861	25.432
19	17.693	23.527
20	15.233	21.650
21	14.261	19.732
22	13.369	18.062
23	12.522	16.380
24	10.886	14.986
25	0.9935	13.315
26	0.9108	11.860
27	0.7937	10.506
28	0.6589	0.8949
29	0.5766	0.7635
30	0.4284	0.6323
31	0.3138	0.4799
32	0.0855	0.3487
33	0.0125	0.1844

Nota: Os três fatores retidos são aqueles que os dados reais apresentam % de variância explicada maior do que os dados aleatórios.

Apêndice 5 – Escala de competências em informação e em comunicação, e de conhecimentos sobre gestão infocomunicacional (1ª rodada)

Variável	Competências em comunicação	Gestão infocomunicacional	Competências em informação
B01	-0.139	0.043	0.550
B02	0.007	-0.119	0.256
B03	-0.033	-0.083	0.594
B04	0.197	-0.484	-0.445
B05	0.427	-0.070	0.534
B06	0.117	-0.015	0.307
B07	0.560	0.014	0.127
C01	0.314	-0.230	0.180
C02	0.494	0.271	-0.135
C03	0.475	0.126	0.166
C04	0.345	-0.107	-0.368
C05	0.298	0.056	0.221
C06	0.388	0.183	-0.149
C07	0.461	-0.042	-0.090
C08	0.331	0.068	0.177
C09	0.321	-0.015	-0.065
C10	-0.105	-0.032	-0.391
D01	0.008	0.183	0.002
D02	-0.196	-0.187	-0.075
D03	0.288	-0.153	-0.344
D04	0.313	-0.029	-0.164
D05	0.113	0.243	0.228
D06	0.173	-0.131	0.058
D07	-0.080	0.330	0.151
D08	0.404	-0.109	-0.163
D09	0.174	-0.231	-0.127
D10	0.234	0.558	-0.002
D11	0.580	-0.272	-0.070
D12	-0.033	0.594	-0.207
D13	0.155	0.637	0.126
D14	0.560	0.168	0.292
D15	0.015	0.648	-0.185
D16	-0.026	0.689	0.098
D17	0.296	0.123	-0.097

Fonte: Elaboração própria (Software Factor).

Apêndice 6 – Escala de competências em informação e em comunicação, e de conhecimentos sobre gestão infocomunicacional (2ª rodada)

Variável	Competências em comunicação	Gestão infocomunicacional	Competências em informação
B01	0.244	-0.089	-0.681
B03	0.368	-0.202	-0.516
B04	0.007	-0.364	0.591
B05	0.741	-0.094	-0.334
B06	0.346	-0.047	-0.205
B07	0.606	0.030	0.017
C01	0.663	-0.319	-0.092
C02	0.358	0.395	0.251
C03	0.562	0.176	-0.083
C04	0.140	-0.005	0.670
C06	0.238	0.252	0.256
C07	0.451	0.026	0.193
C08	0.595	0.131	-0.169
C09	0.384	0.049	0.241
C10	-0.309	0.043	0.326
D03	0.065	-0.001	0.381
D04	0.243	0.078	0.328
D07	-0.030	0.281	-0.206
D08	0.433	-0.012	0.353
D10	0.113	0.649	0.035
D11	0.501	-0.112	0.257
D12	-0.213	0.726	0.150
D13	0.147	0.613	-0.170
D14	0.560	0.192	-0.142
D15	-0.178	0.687	0.100
D16	-0.010	0.677	-0.187
D 17	0.221	0.155	0.133

Apêndice 7 – Escala de competências em informação e em comunicação, e de conhecimentos sobre gestão infocomunicacional (3ª rodada)

ID	F 1	F 2	F 3
B01	0.220	-0.045	-0.666
B03	0.352	-0.249	-0.542
B04	0.042	-0.337	0.596
B05	0.711	-0.089	-0.324
B06	0.354	0.007	-0.190
B07	0.594	0.043	0.024
C01	0.634	-0.346	-0.086
C02	0.367	0.388	0.230
C03	0.592	0.238	-0.057
C04	0.176	0.005	0.657
C07	0.450	0.003	0.174
C08	0.603	0.169	-0.154
C09	0.390	0.026	0.240
C10	-0.289	0.065	0.311
D03	0.083	0.014	0.358
D04	0.264	0.120	0.321
D08	0.475	0.062	0.387
D10	0.141	0.651	0.043
D11	0.515	-0.094	0.253
D12	-0.171	0.742	0.159
D13	0.142	0.580	-0.183
D14	0.548	0.187	-0.143
D15	-0.147	0.676	0.091
D16	-0.003	0.677	-0.206