

A NOVA COMUNICAÇÃO PÚBLICA EM GOVERNOS MUNICIPAIS

Sheila Farias Alves GARCIA¹

RESUMO: Este artigo tem a **comunicação pública** praticada pelos **governos municipais** como tema central, devido à sua importância, tanto no contexto brasileiro, como também no contexto mundial contemporâneo. Com o propósito de contribuir para a sistematização teórica dos principais elementos do processo de comunicação pública governamental, buscando compreender de modo abrangente a comunicação pública praticada no município, desenvolveu-se este ensaio teórico. O marco teórico deste ensaio é oriundo da teoria da comunicação: modelo de Shannon-Weaver e paradigma de Lasswell. À luz dos modelos adotados propôs-se uma interpretação dos elementos envolvidos na comunicação pública governamental municipal, com destaque para práticas que visam promover a transparência na gestão pública e a participação popular nas decisões governamentais. A principal contribuição deste ensaio teórico foi proporcionar uma visão abrangente do processo de comunicação pública, com o conjunto de variáveis intervenientes. A partir da estrutura conceitual proposta, surgem oportunidades de desenvolver novos trabalhos, direcionando esforços de pesquisa, a fim de compreender em profundidade cada elemento do processo.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Social; Comunicação Pública; Gestão Pública; Participação Popular; Transparência na Administração Pública; Acesso a informação

Vive-se hoje a era do conhecimento, na qual a informação ganha o *status* de insumo produtivo, sendo sua geração, armazenamento e disseminação fundamentais ao funcionamento da sociedade. Cada vez mais, graças às novas tecnologias, aumenta a facilidade de acesso a dados e informações, de forma rápida e com pouco esforço. A comunicação, na atualidade, ocupa papel central na sociedade (BRANDÃO, 2007, CIBORRA, 2005, DIAS, 2008, DUARTE, 2007, HENRIQUES, 2006, JARDIM, 2009, KNIGHT; FERNANDES, 2006, LOPES, 2007, SIMÃO, 2004, SANT'ANA, 2008).

Desde o advento do "homem social", na década de 70, a comunicação é condição *sine qua non* para a vida em sociedade (MATTERLART; MATTELART, 2000). Mais do que isso, ambas estão tão misturadas a ponto de não se conseguir separá-las. "Não poderia existir comunicação sem sociedade, nem sociedade sem comunicação [...] Diz-me como é a tua comunicação e te direi como é a tua sociedade" (BORDENAVE, 1991, p.16).

No Brasil, a partir da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2009), que instaurou o Estado Democrático de Direito, alterando os princípios que regem a comunicação governo-sociedade, teve início uma nova fase da **comunicação governamental**, que tem como princípio a co-responsabilidade do cidadão e do governo na formação do Estado e na defesa do interesse público (CRIS BRASIL, 2009; DIAS, 2008; GUSHIKEN, 2006; HENRIQUES, 2006; KNIGHT, FERNANDES, 2006; KUCINSKI, 2007; OCDE, 2002; SANT'ANA, 2008).

Diante do novo cenário político do país, a comunicação governamental assumiu, ou deveria ter assumido, o sentido de informar o cidadão, com foco no interesse público e no estímulo à participação direta, para a formação de uma sociedade cidadã e democrática (BRANDÃO, 2007, DIAS, 2008, HENRIQUES, 2006, JAMBEIRO et al., 2009, KNIGHT, FERNANDES, 2006, KUCINSKI, 2007, OCDE, 2002, SANT'ANA, 2008).

¹ UNESP – Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Ciências e Letras - Departamento de Administração Pública. Araraquara – SP – Brasil. 14800-901 - sheila@fclar.unesp.br

Essa constatação é evidente em todas as esferas da administração pública, federal, estadual e municipal. Destaca-se o importante papel do município na implantação das políticas públicas voltadas à cidadania. Legalmente, essa importância passou a ser reconhecida no Brasil, a partir da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2009), consubstanciada no Estatuto da Cidade (Lei 10.257, de 10.07.2001), que cria a figura do Plano Diretor e institui que sua elaboração deve ser feita de maneira participativa, por meio de audiências públicas e debates, com a participação da população e de associações representativas dos vários segmentos da comunidade e de publicidade e acesso para todas as informações e documentos produzidos (JAMBEIRO et al., 2009).

Atualmente, na administração pública, a importância da municipalização é defendida por vários autores, que afirmam que, em um sistema federativo, são os governos locais os mais adequados responsáveis pelo atendimento da população (FIGUEIREDO; LAMOUNIER, 1996; KNIGHT, FERNANDES, 2006). Apesar de sua importância ainda não serem muitos os estudos, na área de comunicação, que têm como foco o município (JAMBEIRO, 2009).

A presente alteração no foco da **comunicação governamental**, com ênfase na **participação direta** (DIAS, 2008, HENRIQUES, 2006, KNIGHT, FERNANDES, 2006, KUCINSKI, 2007, OCDE, 2002, SANT'ANA, 2008), a **importância do município** como local de concretização de modelos democráticos (CASTELLS, 2007, 2008a, 2008b, FIGUEIREDO; LAMOUNIER, 1996; KNIGHT, FERNANDES, 2006) e a constatação da **relevância científica** de estudos nessa área (JAMBEIRO, 2009) impulsionaram o planejamento do presente artigo. Há a necessidade de entender **como deveria se dar a utilização de práticas comunicativas voltadas para a cidadania, em governos municipais**. A proposta deste trabalho é contribuir para a sistematização teórica dos principais elementos do processo de comunicação pública governamental, buscando características específicas da comunicação que visa promover a transparência na gestão pública e a participação popular nas decisões governamentais.

O campo da comunicação pública

Em **sociedades democráticas** a comunicação ocupa o eixo central, pois existe a necessidade do **acesso à informação** voltada à construção da **cidadania**. A própria noção de cidadania, compreendida de forma mais ativa, participativa, como o livre exercício de direitos e deveres, só se torna possível quando se tem acesso à informação. Nesse complexo cenário, a comunicação é hoje um integrante político importante e é parte constituinte da formação do novo espaço público (BRANDÃO, 2007, KUCINSKI, 2007).

"Comunicação pública" é um conceito novo, ainda em construção. Monteiro (2007) afirma que nos sites de busca da Internet, encontrou mais de 2,3 milhões de ocorrências sobre o tema, em diferentes idiomas. Segundo a autora, tal diversidade é mais uma mostra de que o conceito ainda não está consolidado. Brandão (2007) diz que a expressão vem sendo usada com múltiplos sentidos, frequentemente conflitantes, dependendo do autor e do contexto em que é utilizada. A autora fez uma criteriosa revisão bibliográfica e chegou a cinco diferentes abordagens da área de conhecimento e atividade profissional para a comunicação pública. O quadro 1 traz uma síntese dessas e outras abordagens encontradas na literatura.

Brandão afirma que "existe, sem dúvida, uma tendência para identificar comunicação pública com o viés apenas da comunicação feita pelos órgãos governamentais" (BRANDÃO, 2007, Temas de Administração Pública, v. 2, n. 3, 2008).

p. 9). Neste sentido, a autora comenta que o termo vem sendo empregado em substituição a outros, historicamente, utilizados para designar a comunicação realizada pelos governos, tais como comunicação governamental, comunicação política, publicidade governamental ou propaganda política.

Quadro 1: Síntese das principais abordagens ao conceito de comunicação pública

Área / Abordagem/ Fonte	Conceito de comunicação pública
Comunicação Organizacional (SUAREZ , ZUÑEDA, 1999)	Ocorre no interior da organização e entre ela e seus públicos, com o objetivo de criar relacionamentos e construir identidade/imagem institucional, para o posicionamento.
Comunicação Científica (DUARTE, 200)	Processo de comunicação mantido pelo Estado, para promover o desenvolvimento do país e de sua população, por meio de canais de integração da ciência com a vida cotidiana da população.
Comunicação do Estado e Comunicação Governamental (BRANDÃO, 2007)	Processo de comunicação do Estado e do governo, que estabelece um fluxo informativo e comunicativo com seus cidadãos, voltado para a cidadania. Competência de órgãos governamentais, organizações não-governamentais (terceiro setor), e outras instâncias de poder do Estado (conselhos, agências reguladoras, empresas privadas prestadoras de serviços públicos, etc.).
Comunicação Política (McQUAIL, 1998)	Há duas concepções distintas: (1) utilização de instrumentos e técnicas da comunicação para a expressão pública de idéias, crenças e posicionamentos políticos, tanto dos governos, quanto dos partidos políticos; (2) processo de informação e intercâmbio cultural entre instituições, produtos e públicos midiáticos compartilhados socialmente, de ampla disponibilidade e interesse público.
Comunicação da Sociedade Civil Organizada (CRIS, 2009; PERUZZO, 2009a, 2009b, JARAMILLO, 2009)	Práticas e formas de comunicação desenvolvidas pelas comunidades e pelos membros do terceiro setor e movimentos sociais ou populares, baseadas no pressuposto de que as responsabilidades públicas não são exclusivas do governo, mas de toda a sociedade (prática democrática e social da comunicação).
Comunicação Pública (BRANDÃO, 2009, MATOS, 2007)	Processo de comunicação que se instaura na esfera pública entre o Estado, o Governo e a Sociedade e que se propõe a ser um espaço privilegiado de negociação entre os interesses das diversas instâncias de poder constitutivas da vida pública no país.
Comunicação Pública (ZÉMOR, 1995)	Domínio definido pela legitimidade do interesse geral. A Comunicação Pública acompanha a aplicação das normas e regras, o desenvolvimento de procedimentos, e a tomada de decisão pública. As mensagens são, em princípio, emitidas, recebidas, tratadas pelas instituições públicas "em nome do povo", da mesma forma como são votadas as leis ou pronunciados os julgamentos.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Brandão (2007), Cris (2009), Peruzzo (2009a,2009b), Duarte (2003).

Existe grande diferença entre tais termos e o novo conceito, que surgiu em função da necessidade de uma nova ação comunicativa por parte do governo, que não pode mais prender-se à simples difusão massiva de informação. Ao contrário, deve tornar-se mais abrangente, assumindo o propósito de criar ambientes de debate, deliberação e cooperação que respeitem o interesse social. Os esforços de comunicação, além de dar visibilidade às causas de interesse público, devem fomentar a constituição de públicos críticos, capazes de intervir nas discussões de assuntos publicamente relevantes. (HENRIQUES, 2006).

A comunicação pública governamental que, historicamente, vem predominando no Brasil é a de natureza publicitária, isto é, o governo faz a divulgação de suas ações, em tom persuasivo, com utilização dos meios de comunicação de massa, como canais prioritários para a circulação das mensagens. Um segundo tipo de comunicação que prevalece nas ações comunicativas governamentais é a educativa, sobretudo na área da saúde. Nota-se nesse tipo de campanha o mesmo tom persuasivo citado anteriormente, e os mesmos canais de comunicação. Recentemente, diante do novo cenário político do país, a comunicação governamental passou por transformações e assumiu também o sentido de informar para a cidadania, surgindo assim o conceito de comunicação pública (BRANDÃO, 2007).

A teoria política moderna entende que o envolvimento dos cidadãos com as políticas públicas deve ter como base uma relação bidirecional, baseada no princípio da parceria. Portanto, no lugar de uma relação unidirecional, na qual o governo direciona ao cidadão as informações que achar pertinentes, editando-as e apresentando-as do modo que julgar adequado, instala-se uma parceria em que o próprio cidadão opina em relação às informações que deseja ter acesso e as recebe em estado bruto sem qualquer possibilidade de manipulação (LOPES, 2007).

Quadro 2: Princípios da Comunicação Pública

OS OITO PRINCÍPIOS DA COMUNICAÇÃO PÚBLICA, SEGUNDO GUSHIKEN

- 1º) Cidadão tem direito à informação, que é base para o exercício da cidadania
- 2º) Dever do Estado de informar
- 3º) Zelo pelo conteúdo informativo, educativo e de orientação social
- 4º) Comunicação pública não deve se centrar na promoção pessoal dos agentes públicos
- 5º) Promover o diálogo e a interatividade
- 6º) Estímulo do envolvimento do cidadão com as políticas públicas
- 7º) Serviços públicos têm de ser oferecidos com qualidade comunicativa
- 8º) Comunicação pública tem de se basear na ética, na transparência e na verdade

Fonte: Gushiken, 2009.

O termo comunicação pública vem ganhando espaço também fora da academia, sobretudo nos órgãos governamentais. Em maio de 2005, Luiz Gushiken (2006), então Ministro-chefe da Secretaria de Comunicação de Governo e Gestão Estratégica da Presidência da República (SECOM) destacou os oito princípios da comunicação pública, na abertura do III Seminário Internacional Latino-americano de Pesquisa em Comunicação (ver quadro 2). Segundo esses princípios, percebe-se a importância dada à comunicação pública como estímulo ao exercício da cidadania.

Segundo Zémor (1995), as finalidades da Comunicação Pública não devem estar dissociadas das finalidades das instituições públicas. Assim, suas funções são de: a) informar (levar ao conhecimento, prestar conta e valorizar); b) de ouvir as demandas, as expectativas, as interrogações e o debate público; c) de contribuir para assegurar a relação social (sentimento de pertencer ao coletivo, tomada de consciência do cidadão enquanto ator); d) e de acompanhar as mudanças, tanto as comportamentais quanto as da organização social.

A facilidade de acesso, proporcionada pelo desenvolvimento dos meios de comunicação e pelo avanço da tecnologia da informação, não é suficiente para garantir a qualidade, precisão e legitimidade de toda informação que circula nos mais diversos meios. Assim como o simples acesso à informação não implica, necessariamente, em participação ativa do cidadão nas decisões governamentais e na formulação das políticas públicas. Em qualquer área, seja pública ou privada, a comunicação pode tornar-se libertária ou ser um elemento de dominação e ocultação da verdade (REZENDE, 2005). Isso ganha grande importância quando o assunto é a comunicação de interesse público. Há consenso de que a **transparência** no setor público é o ponto de partida para o amadurecimento das instituições democráticas.

A ameaça de manipulação do espaço público, pelo governo, outros atores ou pela mídia é freqüente. Nesse cenário é fundamental que não se perca de vista, na prática da administração pública, os interesses gerais e os direitos humanos (Zémos, 1995).

Em busca de um modelo para a comunicação pública

Uma vez que a produção científica em comunicação pública ainda não desenvolveu um arcabouço teórico conceitual que permita fundamentar trabalhos científicos nessa área (DUARTE, 2007), faz-se necessário recorrer a modelos existentes, em áreas de conhecimento consolidadas. No processo de fundamentação teórica deste artigo, fez-se a opção pela teoria da comunicação, cujo foco central é o estudo dos efeitos, origens e funcionamento do fenômeno da comunicação social, em seus aspectos sociais, econômicos, políticos, cognitivos e tecnológicos. O modelo proposto por Shannon-Weaver (1948 apud POLISTCHUK; TRINTA, 2003) e a fórmula de Lasswell (1948 apud POLISTCHUK; TRINTA, 2003) serão os referenciais teóricos chave para a análise realizada no presente estudo. Nos primórdios do estudo da comunicação, com o objetivo de explicar o processo e seus elementos, está a teoria hipodérmica que, alicerçada nas premissas behavioristas, tem seu modelo comunicativo baseado no conceito de "estímulo/resposta": quando há um estímulo (uma mensagem da mídia), esta adentraria o indivíduo sem encontrar resistências, da mesma forma que uma agulha hipodérmica penetra a camada cutânea e se introduz sem dificuldades no corpo de uma pessoa, isto é, de acordo com essa teoria os meios de comunicação de massa teriam todo o poder sobre o indivíduo (POLISTCHUK; TRINTA, 2003; WOLF, 1999).

Um dos modelos teóricos que servirá de guia para a análise desenvolvida no presente artigo foi proposto por Harold Lasswell (1902-1978), cientista político da Universidade de Chicago, que é reconhecido no mundo acadêmico como autor da primeira peça conceitual da corrente que ficou conhecida como *Mass Communication Research*, com a publicação da obra *Propaganda techniques in the world war*, em 1927 (MATTELART, MATTELART, 2000).

Em 1948, Harold Lasswell propõe uma teoria para explicar o processo de comunicação que é, ao mesmo tempo, uma herança, uma evolução e uma superação da teoria hipodérmica. Nesse estudo, conhecido como o modelo dos 5 Q's (Quem? Diz o quê? Em que canal? Para quem? Com quais efeitos?) o autor afirma que a mensagem produz em cada indivíduo sensações diferentes. O receptor deixa de ser um sujeito abstrato e passivo e passa a ser também objeto de análise. Lasswell observou que a teoria hipodérmica ignorava até então o contexto no qual ocorria a comunicação e as variáveis intervenientes no processo comunicativo. Seu modelo propôs a inclusão da análise dos conteúdos e dos efeitos, constituindo um dos pilares da pesquisa em comunicação, Temas de Administração Pública, v. 2, n. 3, 2008.

organizando-a em torno dos 5 Q's. Lasswell é considerado um dos pais da *Mass Communication Research* (WOLF, 1999; MATTELART, MATTELART, 2000, POLISTCHUK; TRINTA, 2003; SOUSA, 2009).

Também será utilizado como fundamentação teórica deste projeto o modelo de Shannon-Weaver, conhecido como "modelo matemático da comunicação" e proposto no mesmo ano em que foi apreentado o modelo de Lasswell.

Trata-se de um modelo linear de comunicação, simples, mas extraordinariamente eficiente na visualização e resolução dos problemas técnicos da comunicação. [...] O modelo é amplamente aplicável, podendo se verificar na comunicação de massa, interpessoal ou mesmo na comunicação processada entre máquinas (ESCOVAR, 2005, p.29-30).

Esse modelo, marco teórico da representação do processo de comunicação, é uma das bases da comunicação mercadológica e vem alicerçando trabalhos acadêmicos e práticos nessa área até hoje (KOTLER, 1998, 2007, 2008). Os elementos do processo de comunicação do modelo Shannon-Weaver são apresentados na figura 1.

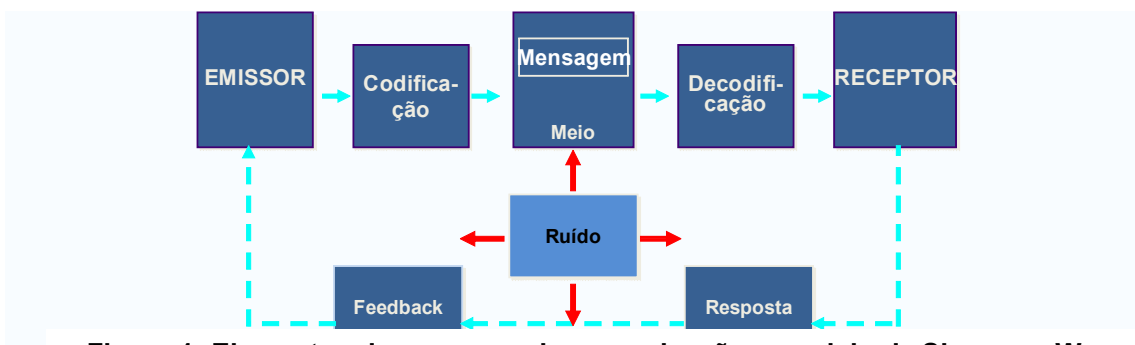


Figura 1: Elementos do processo de comunicação – modelo de Shannon-Weaver

Fonte: Adaptado de Kotler (1998, 2007)

A seguir faz-se a descrição de cada elemento do modelo Shannon-Weaver acrescentando-se, entre parêntesis, o conceito correspondente da fórmula de Lasswell (5 Q's). Ambos servirão de guia para estruturar as variáveis de estudo na investigação dos elementos do processo de comunicação pública.

- 1) **Emissor (Quem?)** – mediante a percepção de uma necessidade comunicativa, é aquele que decide enviar uma mensagem à outra parte;
- 2) **Codificação** – é o processo de transformação de pensamentos e sentimentos em linguagem simbólica;
- 3) **Mensagem (Diz o quê?)** – é o conjunto de conteúdos e símbolos que o emissor transmite;
- 4) **Meio (Em que canal?)** – canal de comunicação por meio do qual a mensagem passa do emissor ao receptor;
- 5) **Decodificação** – é o processo pelo qual o receptor atribui significado aos símbolos codificados pelo emissor;
- 6) **Receptor (Para quem?)** – alvo da comunicação da outra parte; quem recebe a mensagem da outra parte;
- 7) **Resposta (Com quais efeitos?)** – conjunto de reações que a mensagem provocou no receptor;

- 8) **Feedback** – é a parte da resposta do receptor que retorna ao emissor;
- 9) **Ruído** – estática ou distorção não planejadas que ocorrem durante o processo de comunicação, que resulta no recebimento, pelo receptor, de uma mensagem diferente daquela que foi enviada pelo emissor.

Alguns meios de comunicação hoje disponíveis, como é o caso da internet, não existiam na época em que os modelos Shannon-Weaver e Lasswell foram propostos. As novas mídias proporcionam a multilateralidade comunicacional. Pretende-se acrescentar essa visão na investigação da comunicação pública governamental municipal.

Comunicação pública e privada: confrontos e convergências

Segundo Zémor (1995) a Comunicação Pública não pode ficar restrita às práticas usadas no marketing dos produtos de consumo ou da comunicação de empresas concorrentes no mercado, já que, em uma democracia, o cidadão é ao mesmo tempo usuário e decisor legítimo dos serviços públicos, não podendo se satisfazer com as práticas unilaterais da informação ou com comandos. Espera-se da Comunicação Pública que sua prática contribua para alimentar o conhecimento cívico, facilitar a ação pública e garantir o debate público (ZÉMOR, 1995).

O modelo de representação do processo de comunicação proposto por Shannon-Weaver (WOLF, 1999; KOTLER, 2007) sugere a idéia de um fluxo contínuo, linear, unidirecional, partindo do emissor ao receptor (bipolar). Isso poderia se traduzir em **confronto** entre a abordagem pública e privada da comunicação. Mais do que isso, poderia se constituir em antítese do que se pretende analisar neste artigo, que pressupõem a participação direta do cidadão como necessidade atual. A interpretação do modelo, no entanto, não tem sido pautada na visão unidirecional. Bordenave (1991) ao citar os elementos do processo de comunicação utiliza o termo 'interlocutores', ao invés de referir-se apenas a 'emissor-receptor'. A utilização desse termo implica uma visão dinâmica entre os participantes do processo, que se alternam no papel de emissor-receptor.

A interpretação bidirecional do modelo é usual na área de marketing tradicional. Kotler, já na edição de 1976 de sua obra básica, impressa no Brasil em 1980, destacava que o modelo deve ser entendido como bidirecional, "uma vez que o público exerce papel ativo no processo de comunicação: selecionando a mensagem, procurando ativamente a informação e enviando inúmeros sinais de volta ao emissor" (KOTLER, 1980). Na prática das atividades mercadológicas o modelo bidirecional foi traduzido por comunicação direta.

A utilização da comunicação direta, com foco na participação ativa do consumidor, já faz parte dos princípios que regem o planejamento da comunicação mercadológica no mundo corporativo, há algum tempo. Hoje há uma tendência, no mundo corporativo, de rever a forma de aplicação da verba publicitária, de modo a não trabalhar exclusivamente com a comunicação de massa, calcada no monólogo, levando em consideração também a necessidade de investir no relacionamento direto com os clientes, baseada no diálogo (OGDEN, 2002).

Essa tendência ganhou destaque com o desenvolvimento de novas ferramentas e tecnologias de comunicação, que possibilitaram às empresas dar foco central ao gerenciamento do relacionamento direto que mantém com seus clientes (*Customer Relationship Management* - CRM), privilegiando o diálogo ao invés do monólogo, típico das mensagens publicitárias. A comunicação

Temas de Administração Pública, v. 2, n. 3, 2008.

dialogada, em que há a alternância nos papéis de emissor e receptor, passou a ser adotada pelas organizações, para criar vantagens competitivas, na medida em que permite satisfazer de modo mais eficaz e eficiente as necessidades de seus clientes (McKENNA, 1993).

O aparente **confronto** transforma-se em **convergência** entre os modelos de comunicação, baseados na interlocução, adotados na iniciativa privada, e que agora também passam a ser necessários na área pública, ainda que os propósitos que determinam o uso da comunicação direta e bidirecional nos dois ambientes sejam diferentes.

A teoria política moderna entende que o envolvimento dos cidadãos com as políticas públicas deve ter como base uma relação bidirecional, baseada no princípio da parceria. Portanto, no lugar de uma relação unidirecional, na qual o governo direciona ao cidadão as informações que achar pertinentes, editando-as e apresentando-as do modo que julgar adequado, instala-se uma parceria em que o próprio cidadão opina em relação às informações que deseja ter acesso e as recebe em estado bruto sem qualquer possibilidade de manipulação (LOPES, 2007).

Entre as **convergências** identificadas entre a comunicação mercadológica tradicional e a que ocorre na área pública, as seguintes questões vêm ganhando importância, nos dois contextos: **segmentação do público alvo; uso combinado de ferramentas de comunicação de massa e direta; tecnologias de informação e comunicação (TIC), transparência e assimetria de informação**. Tratadas à luz dos modelos teóricos que fundamentam o presente artigo – modelos de Lasswell e Shannon–Weaver (WOLF, 1999, KOTLER, 2007) –, cada uma dessas questões refere-se a um dos elementos do processo de comunicação e dessa forma serão analisadas a seguir.

1) Receptor – o público alvo da mensagem passa a ser visto de modo segmentado.

Nas organizações que visam lucro, há muito tempo se percebeu a importância de considerar as diferenças individuais na hora de planejar as ações no mercado. Assim as empresas analisam e selecionam as parcelas do mercado que conseguem atender melhor e com maior lucratividade. Determinam as ações mercadológicas, inclusive as de comunicação, com base no princípio da segmentação (KOTLER, 2007).

Na área pública o processo de segmentação não segue os mesmos princípios e parâmetros daquele que é aplicado na iniciativa privada. Nem poderia, pois não há como o governo dirigir todos os serviços e políticas públicas somente para uma parcela da população. Por outro lado, é comum que se criem programas específicos para determinados segmentos da população (baixa renda, crianças e jovens, mulheres entre outros), além dos que são dirigidos a todos (KOTLER, 2008).

Na área de comunicação pública, uma tendência crescente, é a compreensão de que existem públicos distintos, que desejam se relacionar com o governo de diferentes formas. Então surge uma nova forma de **planejamento estratégico da comunicação governamental**, que tem em seu bojo **o princípio da segmentação**. Henriques (2006) estudou as características da comunicação do poder público no contexto da inovação institucional democrática e concluiu que para cumprir as exigências da demanda por inovação democrática é preciso rever as ações de comunicação:

[...] é necessária uma combinação entre instrumentos de comunicação de largo alcance, para os públicos em geral, e de instrumentos capazes de operar em âmbitos locais, para públicos particulares – que guardem complementaridade e coerência entre si (HENRIQUES, 2006).

2) Meio – uso combinado de ferramentas de comunicação de massa e direta

A estratégia defendida por Henriques (2006) guarda muita semelhança com o conceito de **comunicação integrada de marketing**, muito utilizado na iniciativa privada. Segundo esse conceito, as diferentes ferramentas de comunicação precisam ser combinadas, de modo que o conjunto apresente ganhos em função da combinação (efeito sinérgico) (OGDEN, 2002; KOTLER, 2007).

A tese defendida por Henriques (2006) baseia-se na importância de se estimular a participação efetiva de cidadãos nas decisões governamentais. Para isso, defende a criação de **canais de contato direto** com o cidadão:

[...] a criação de fóruns de discussão ligados às variadas agências administrativas coloca o poder público frente ao desafio de buscar um novo *modus operandi* e formas administrativas inovadoras, desenvolvendo estruturas e instituições que permitam aos cidadãos participação efetiva [...] O diálogo público que toma forma em diversos fóruns e atravessa o campo administrativo, impõe novas demandas de administração dos dispositivos especializados de comunicação, colocando em xeque o modelo operacional de difusão massiva de informação sob o qual foram tradicionalmente estruturados e que são ainda predominantes nos departamentos e assessorias de comunicação [...] De uma ênfase quase exclusiva na produção de informações, passa-se a uma exigência de interlocução, o que altera o fluxo comunicativo e a própria forma de operar os instrumentos de comunicação. (HENRIQUES, 2006).

Mais uma vez, nota-se uma convergência entre o marketing praticado na iniciativa privada e o marketing público. O que Henriques (2006) defende faz parte da estratégia atual das empresas de estimular o relacionamento direto com seus clientes (**comunicação direta ou dirigida; marketing de relacionamento**).

O que se nota na área pública é essa mesma tendência, embora com objetivos distintos. Estabelecer canais de contato direto dos agentes do governo com os cidadãos tem como propósito o fortalecimento da democracia e o aumento da efetividade das políticas públicas. Fung (2004 apud Henriques, 2006) fala das contribuições específicas que podem ser geradas através das experiências participativas: *accountability* pública, justiça social, governança efetiva e mobilização popular.

3) Meio – novos canais de comunicação

Nos modelos de Lasswell e Shannon-Weaver (WOLF, 1999), os meios de comunicação constituem-se no elemento central do processo de comunicação para prover o acesso a informações. Uma área que no marketing tradicional, vem revolucionando a forma de administrar o negócio, é a **tecnologia aplicada à informação e comunicação – TIC** (KOTLER, 2007). Na verdade, a TIC não revolucionou apenas o marketing ou a gestão organizacional, mas a sociedade como um todo, especialmente na última década, com o advento da internet, novo canal por onde circulam as mensagens na sociedade da informação (LOPES, 2007).

No setor público, a **TIC** vem conquistando espaço cada vez maior e tem causado profundas mudanças em sua organização. Destacam-se as novas teorias sobre **“governo eletrônico”**, cuja aplicação prática tem auxiliado a administração pública se tornar mais eficiente, oferecendo serviços públicos em maior quantidade e qualidade, com menor dispêndio de verbas públicas. A

disponibilização de informações governamentais nessa área tem como finalidade a melhoria da gestão pública, por meio da interação com o cidadão e da integração com parceiros e fornecedores (DIAS, 2008; JARDIM, 2009; LOPES, 2007; MARQUES, 2006, RECH FILHO, 2004; SANT'ANA, 2008).

Segundo Dias (2008) a revisão da literatura de TIC em governo demonstra a falta de consenso sobre conceitos, fragmentação das áreas de concentração de pesquisa e um desenvolvimento mais lento da pesquisa nessa área, quando comparada com o setor privado, apesar do uso de TIC na área pública ter se iniciado ao mesmo tempo, ou até antes, que na iniciativa privada.

Outro aspecto evidenciado na tese de Dias (2008) é que apesar da quantidade de trabalhos sobre TIC no setor público e, mais precisamente, sobre *e-Gov* ter assumido, explicita ou implicitamente, os princípios da *New Public Management* – NPM, defendendo as mudanças facilitadas pelas tecnologias, sem questionar os efeitos das mesmas, **não se pode afirmar que a TIC tenha sido usada por governos sempre com propósitos diretamente ligados à NPM.** Existem exemplos de TIC apoiando reformas administrativas em países fora do eixo favorável à NPM, como é o caso da China, além de políticas de bem estar social e aumento da participação de cidadãos no processo político (AVGEROU et al., 2006 apud DIAS, 2008; NAVARRA, CORNFORD, 2006 apud DIAS, 2008). Outros pesquisadores acreditam que a TIC será central para uma reforma que transcende a NPM, com princípios mais ligados ao conceito de governança pública (JARDIM, 2009).

A revisão bibliográfica permitiu adotar a perspectiva de que o uso de TIC pode apoiar potencialmente qualquer modelo de administração pública, com o propósito de aumentar a eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas e das ações governamentais.

4) Mensagem – transparência e assimetria de informação;

A questão da transparência é um alvo do relacionamento da empresa com seus mais diversos públicos (*stakeholders*), ganhando ênfase com a implantação do conceito de governança corporativa, que diminui a assimetria de informação entre os decisores e os acionistas. (KOTLER, 2007, 2008). Na área pública, a **transparência** conduz à **diminuição da assimetria de informação** entre governantes e população, agentes do Estado e cidadãos. (DIAS, 2008, LOPES, 2007). Internacionalmente, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) recomenda que os cidadãos sejam considerados parceiros que “assumam um papel na formulação de políticas” e para isso, é necessário estabelecer processos mais simétricos de informação entre os cidadãos e o governo (OCDE, 2002, p.22).

Com base em levantamentos bibliográficos, Lopes (2007) afirma que existe uma relação entre transparência governamental e controle da corrupção. Em países em que há menos transparência, os indicadores de corrupção costumam ser consideravelmente mais altos. Já naqueles em que essa assimetria de informação entre agentes do governo e cidadãos é menor, os casos de corrupção são bem mais raros. Ainda segundo o autor, a explicação para essa tendência é que “a melhora do acesso à informação pública e a criação de regras que permitem a disseminação das informações produzidas pelo governo reduzem o escopo de abusos que podem ser cometidos” (LOPES, 2007, p.8).

Sabe-se que para haver transparência não basta comunicar, é necessário ser efetivo na comunicação. Para isso, é preciso saber como a mensagem será processada a fim de se proporcionar elementos que permitam a adequada decodificação do conteúdo (BORDENAVE, 1991). Pretende-se investigar de que forma o conteúdo da comunicação vem sendo articulado de modo a promover a transparência na gestão pública municipal.

5) Feedback desejado – participação direta

Para finalizar a análise das principais tendências teóricas da comunicação pública à luz do modelo do processo de comunicação de Shannon-Weaver cabe discorrer sobre o efeito que se deseja priorizar nas ações comunicativas governamentais. Segundo o modelo Shannon-Weaver, a mensagem enviada pelo emissor provoca no receptor um amplo conjunto de reações cognitivas, afetivas e atitudinais. Uma parte dessas reações pode vir a ser exposta ao emissor, na forma de realimentação do processo de comunicação (WOLF, 1999; MATTELART, 2000, KOTLER, 2007).

O planejamento da comunicação nas organizações pressupõe uma visão invertida do modelo de Shannon-Weaver em relação ao fluxo das mensagens, isto é, o planejamento tem início na definição do *feedback* que se deseja produzir no público alvo. A partir dessa definição todos os outros elementos são planejados. Lasswell também apresenta uma preocupação com os efeitos da mensagem. No modelo de Lasswell a “análise de efeitos” surge como uma inovação em relação à teoria hipodérmica. (KOTLER, 1980).

Na área pública a categorização das possíveis respostas e *feedbacks* dos cidadãos às ações comunicativas empreendidas pelo governo envolve um conjunto amplo de reações, desde a simples conscientização, até mudanças hábitos e comportamentos arraigados (KOTLER, 1992). Neste projeto de pesquisa interessa conhecer esse conjunto, identificando, principalmente, as ações comunicativas que almejem a participação direta como *feedback*.

Os elementos do processo de comunicação pública

O aporte teórico usado para apoiar o presente estudo – modelo de representação do processo de comunicação proposto por Shannon-Weaver e a teoria de Lasswell (WOLF, 1999), permite aprofundar a análise, por meio da categorização das variáveis relacionadas à comunicação pública municipal, em função dos nove elementos representados no modelo (quadro 3).

Quadro 3 Categorização preliminar das variáveis estudadas

Elementos	Variáveis estudadas
Emissor	Governo municipal: estrutura organizacional (órgãos, departamentos, atribuição de funções, distribuição de poder); recursos (humanos, materiais e financeiros); responsável: geral, econômico, conteúdo, apresentação (criadores), produção técnica (promotores dos sinais).
Codificação	Determinantes do processo de elaboração da mensagem (leis, resoluções, instruções normativas, conhecimentos técnicos).
Mensagem	Conteúdo disponibilizado (tipologia das informações).
Meio	Canais de comunicação disponíveis.
Decodificação	Domínio do código; credibilidade da fonte.
Receptor	Análise da audiência (caracterização dos segmentos alvo das ações

	comunicativas).
Resposta	Propósito básico das ações comunicativas (conjunto de reações que as mensagens desejam provocar no receptor): conscientização, ação isolada, alteração de comportamento, participação direta em decisões.
Feedback	Participação direta: audiências públicas e debates, conselhos, fóruns da cidade, orçamentos participativos, processos participativos de construção de planos diretores.
Ruído	Situações dificultadoras do processo de comunicação.

O primeiro elemento do modelo do processo de comunicação pública adotado é o **governo municipal no papel de emissor**. É fundamental entender como os governos municipais vêm se organizando, em termos de estrutura e recursos, para cumprir as novas exigências da comunicação pública. Em um segundo momento, é importante conhecer os **limites legais e institucionais** que regem a comunicação pública municipal.

Grande parte da produção acadêmica atual, na área de comunicação governamental e pública, versa sobre o **conteúdo** a ser disponibilizado e a forma como isso deve ocorrer. Levantam-se discussões sobre o acesso a informações de interesse público, questionando quais são as informações que devem circular livremente. É importante pensar também na forma em que devem circular. Há um impasse a ser solucionado no que tange à forma das mensagens. Por um lado, parte-se do princípio de que disponibilizar dados brutos, sem qualquer interpretação, seria a forma mais adequada de promover a transparência. Por outro lado, a interpretação desses dados, muitas vezes, requer conhecimentos técnicos e entende-se, que a simples disponibilização não permite a compreensão.

Ao lado do conteúdo e forma das mensagens, está a preocupação com o **canal de comunicação** que deve ser utilizado para alcançar o cidadão. Uma tendência atual é o uso das novas tecnologias, sobretudo a internet (governos eletrônicos), como principal meio de comunicação e interação governo-sociedade. Entre as críticas que surgem em relação à adoção de tal postura, destaca-se a preocupação com a exclusão social. Está em discussão o papel do governo como agente facilitador ou principal responsável pela promoção da inclusão digital.

Ao pensar no exercício da comunicação pública dentro do novo contexto democrático do país é imprescindível estudar as características do **público-alvo**, o cidadão, e os fatores que interferem no processo de **decodificação** das mensagens.

Para finalizar a abordagem dos elementos do processo de comunicação pública é necessário estudar as diversas formas de **participação direta** que vêm sendo criadas pelos governos municipais. À luz do modelo, a participação direta classifica-se como uma forma de feedback ou realimentação do processo de comunicação. Quais os canais de resposta emergentes na administração pública municipal? Quais os mais efetivos? Como podem ser melhorados? Quais os elementos facilitadores do processo de participação direta? Buscar respostas a essas questões certamente está na pauta dos gestores públicos e pesquisadores da área.

Com objetivo de gerar massa crítica para aprofundar o estudo da comunicação pública governamental municipal voltada à cidadania, aprimorando o modelo conceitual do fenômeno, futuros trabalhos de investigação poderiam ser direcionados para cada um dos elementos relacionados no quadro 3, revendo e ampliando o conjunto de variáveis e o modelo utilizado neste ensaio teórico.

GARCIA, Sheila Farias Alves. The new public communication in municipal governments. **Temas de Administração Pública**, Araraquara, v. 2, n. 3, 2008.

SUMMARY: *The central topic of this article is the public communication of the local administrations. Purpose is to contribute to the theoretical systematization of the main elements of communication of the government and the understanding of public communication, which is played at local level.*

KEY WORDS: *Social communication; Public Communication; Public Management; Popular Participation; Transparency in the Public Administration; Access to the information.*

RÉSUMÉ. *Le thème central de cet article est la communication publique des administrations municipales. Le but est de contribuer à la systématisation théorique des principaux éléments de communication du gouvernement et de la compréhension de communication publique, qui est pratiquée au niveau municipal.*

MOTS CLÉS: *communication sociale, communication publique, gestion publique, la participation populaire, la transparence dans l'administration publique, accès aux informations.*

REFERÊNCIAS

BORDENAVE, Juan E. **O que é comunicação**. 14. ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de Comunicação Pública. *In*: DUARTE, Jorge (org.) et al. **Comunicação Pública**: Estado, governo, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: versão atualizada até a Emenda n. 57/2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 14 mai. 2009.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2008a.

_____. **Fim de milênio**. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

_____. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 2008Aa.

CIBORRA, C. interpreting e-government and development: efficiency, transparency or governance at a distance? **Information Technology & People**, v. 18, n. 3, 2005.

CRIS BRASIL. **Direito à comunicação na sociedade da informação** (*Communication Right in the Information Society*). Disponível em: <<http://www.crisbrasil.org.br/apc-aa/cris/index.shtml>> Acesso em: 23 abr, 2009.

DIAS, Isabel de Meiroz. **A relação entre a reforma da administração pública e tecnologias de informação no governo do Estado de São Paulo**. 2008. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), Universidade de São Paulo, São Paulo.

DUARTE, Jorge (org.) et al. **Comunicação Pública**: Estado, governo, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. Instituições Científicas: da divulgação à comunicação. *Revista Universitas/Comunicação*, Brasília: Uniceub, ano 1, v.1, p. 47-53, nov. 2003. *In*: DUARTE, Jorge (org.) et al. **Comunicação Pública**: Estado, governo, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007.

ESCOVAR, Maira Regina Garcia. **O tema sexo na revista todateen: um estudo Freudiano**. 2005. (200f.) Dissertação (Mestrado em Comunicação Midiática) Faculdade de Arquitetura, Artes e

Comunicação, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho – UNESP, Campus de Bauru, 2005.

FIGUEIREDO, R.; LAMOUNIER, B. **As cidades que dão certo**. Brasília: MH Comunicações, 1996.

GAY, L.R.; DIEHL, P.L. **Research methods for business and management**. New York: MacMillian Publishing Company, 1992.

GUSHIKEN, L. Os oito princípios da comunicação pública. Discurso proferido pelo Ministro-chefe da Secretaria de Comunicação do Governo Federal – Secom, na abertura do **III Seminário Internacional Latino-Americano de Pesquisa em Comunicação**. Universidade de São Paulo. São Paulo, maio, 2006. Disponível em: <<http://www.sinprorp.org.br/CLIPPING/2005/145.HTM>> Acesso em: 05 maio 2006.

HAIR JUNIOR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto alegre: Bookman, 2005.

HENRIQUES, Márcio Simeone. Inovação institucional democrática e a comunicação do poder público: o desafio da comunicação organizacional na implantação de uma filosofia comunitária. **Anais...** I Congresso Anual da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação e Política. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006. Disponível em: <<http://www.fafich.ufmg.br/compolitica/>>. Acesso em: 30 dez. 2006.

JAMBEIRO, Othon; BARROS, Suzane; SOBREIRA, Rosane; LIMA, Rosivane; PAIXÃO, Marcelo; RABELO, Priscila. Cidades, cidadania e tecnologias avançadas de comunicações. **Anais...** II Congresso da associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação e Política. Belo Horizonte: UFMG. Disponível em: <http://www.fafich.ufmg.br/compolitica/anais2007/gt_csc-othon.pdf> . Acesso em: 19 mai. 2009

JARDIM, José Maria. Governo eletrônico no Brasil: o portal rede governo. **Arquivística.net**. Rio de janeiro, v.3, n.1, p. 28-37, jan./jun.2007. Disponível em: <<http://www.arquivistica.net/ojs/index.php>>. Acesso em: 20 mai. 2009

KNIGHT, Peter Titicomb; FERNANDES, Ciro Campos Christo. (org.) **e-Brasil: um programa para acelerar o desenvolvimento socioeconômico aproveitando a convergência digital**. São Caetanos do Sul, SP: Yendis Editora, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo: Atlas,1980.

_____. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. São Paulo: Person Prentice-Hall do Brasil, 2007.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy. **Marketing no setor público**: um guia para um desempenho mais eficaz. Porto Alegre: Bookman, 2008.

KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo L. **Marketing social**: estratégias para alterar o comportamento público. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

KUCINSKI, Bernardo. Apresentação. *In*: DUARTE, Jorge (org.) et al. **Comunicação Pública**: Estado, governo, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007.

LOPES, Cristiano Aguiar. *Acesso à informação pública para a melhoria da qualidade dos gastos públicos* – literatura, evidências empíricas e o caso brasileiro. **Caderno de Finanças Públicas**, Brasília, n.8, p. 5-40, dez.2007.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Temas de Administração Pública, v. 2, n. 3, 2008.

- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARQUES, Francisco Paulo Jamil Almeida. *Debates políticos na internet: a perspectiva da conversação civil*. **Opinião Pública**, Campinas, v. 12, n.1, Abril/Maio, 2006, p. 164-187.
- MATTERLART, Armand; MATTELART, Michèle. História das Teorias da Comunicação. São Paulo: Loyola, 2000.
- MATOS, Heloiza. Comunicação Pública, esfera pública e capital social. *In*: DUARTE, Jorge (org.) et al. **Comunicação Pública**: Estado, governo, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007.
- McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- MONTEIRO, Graça França. A singularidade da comunicação pública. *In*: DUARTE, Jorge (org.) et al. **Comunicação Pública**: Estado, governo, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007.
- OGDEN, James R. **Comunicação Integrada de Marketing**: modelo prático para um plano criativo e inovador. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- OLIVEIRA, Maria Marta Hübner d'. **Ciência e pesquisa em psicologia**: uma introdução. São Paulo: EPU, 1984.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. **O cidadão como parceiro**: manual da OCDE sobre informação, consulta e participação na formulação de políticas públicas. Brasília: MPOG, 2002.
- PERUZZO, Círcia Maria Krohling. *Direito à comunicação comunitária*: participação popular e cidadania. Semiofera, ano V, n.8. Disponível em: <http://www.eco.ufrj.br/semiosfera/conteudo_nt_01Peruzzo.htm>. Acesso em: 03 maio 2009a.
- _____. Intercom. Revisitando os Conceitos de Comunicação Popular, *Alternativa e Comunitária Anais...XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Brasília: UnB, 6 a 9 de setembro de 2006. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/livraria/cds/CDAnais06.shtml>>. Acesso em: 03 maio 2009b.
- RECH FILHO, Armando. **Serviços públicos na Internet: no interesse maior do Estado ou do Cidadão? Estudo de caso dos serviços ao Cidadão de Curitiba**. 2004. 187p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento de informações públicas municipais**: guia para planejar sistemas de informação, informática e governo eletrônico nas prefeituras e cidades. São Paulo: Atlas, 2005.
- RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROGERS, Everett M. **Diffusion of Innovations**. 4th ed. New York: Free Press, 1995.
- SANT'ANA, Ricardo César Gonçalves. **Mensuração da disponibilização de informações e do nível de interação dos ambientes informacionais digitais da administração municipal com a sociedade**. 2008. (153f.) Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho – UNESP, campus de Marília, São Paulo, 2008.
- SEADE - Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados. **Informações dos Municípios Paulistas**. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br/produtos/imp/index.php>>. Acesso em: 20 abr 2009.
- SELLTIZ, C. et. al. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.
- Temas de Administração Pública, v. 2, n. 3, 2008.

SIMÃO, João Batista. **Universalização de serviços públicos na Internet para o exercício da cidadania: análise crítica das ações do Governo Federal**. 2004. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-graduação Ciência da Informação, UnB, Brasília.

SOUSA, Jorge Pedro. Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media. (2.ed.). Porto, 2006. Disponível em: <<http://bocc.unisinos.br/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pequisa-comunicacao-media.pdf>>. Acesso em: 04 maio 2009.

SUÁREZ, A. A.; ZUÑEDA, C. C. *Comunicaciones públicas: el modelo de La comunicación integrada*. Buenos Aires: Tema Grupo Editorial, 1999, p.13. *In*: DUARTE, Jorge (org.) et al. **Comunicação Pública**: Estado, governo, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007.

WOLF, Mauro. Teorias da Comunicação. Lisboa: Editorial Presença, 1999.

ZÉMOR, Pierre. La Communication Publique. PUF, Col. Que sais-je ? Paris, 1995.