

**COMUNICAÇÃO E MARKETING NO SETOR PÚBLICO: UMA PRÁTICA
QUE PERMITE O FORTALECIMENTO DA CIDADANIA E A MODERNIZAÇÃO DA
GESTÃO PÚBLICA**

**COMMUNICATION AND MARKETING IN THE PUBLIC SECTOR: A
PRACTICE THAT ALLOWS THE STRENGTHENING OF CITIZENSHIP AND
MODERNIZATION OF PUBLIC MANAGEMENT**

Maria de Pádua Ribeiro¹
Elias Rodrigues Oliveira²

RESUMO

Com o surgimento do gerencialismo na administração pública no início dos anos oitenta nos países ocidentais, juntamente com a nova gestão pública houve uma mudança na relação entre o Estado e os cidadãos. Diversos países começam a perceber os cidadãos como clientes, levando a aplicar ferramentas de comunicação e marketing no setor público. Assim, pretendeu-se construir um ensaio teórico expondo algumas questões pertinentes à temática da comunicação e marketing público, com foco na administração pública brasileira. Para tanto partiu-se da seguinte questão de pesquisa: *qual o papel que a comunicação e o marketing podem assumir na melhoria do setor público?* Como objetivo geral, buscou-se compreender o papel que a comunicação e o marketing podem assumir na melhoria do desempenho do setor público e no desenvolvimento da sociedade. Além disso, o estudo contribui para identificar as inovações da comunicação e marketing no setor público. Para tanto utilizou-se de uma revisão da literatura (teórica e empírica) que aborda essa temática, além de uma análise dos casos das Prefeituras de Belo Horizonte/MG e Curitiba/PR. A comunicação e o marketing atuam no sentido de atender as necessidades e anseios dos cidadãos, de forma a satisfazer o público e potencializar a cidadania.

Palavras-chave: Comunicação. Marketing. Setor Público.

ABSTRACT

With the rise of managerialism in public administration in the early eighties in Western countries, along with new public management there was a change in the relationship between state and citizens. Several countries are beginning to realize the citizens as customers, leading to apply tools of communication and marketing in the public sector. Thus, we sought to construct a theoretical essay exposing some issues relevant to the issue of public communication and marketing, focusing on the Brazilian public administration. For that broke the following research question: *what role communication and marketing can play in improving public sector?* As a general objective, we sought to understand the role that communication and marketing can play in improving public sector performance and development of society. Furthermore, the study helps to identify innovations and marketing communication in the public sector. For this purpose we used a review of the literature (theoretical and empirical) that addresses this issue, and an analysis of the cases of the City of Belo Horizonte/MG and Curitiba/PR. Communication and marketing act to meet the needs and desires of citizens, to meet the public and enhance citizenship.

¹Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras, Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Lavras, livia.padua@ig.com.br

²Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras e Professor da Universidade Federal de Lavras, eliasdaeufla@gmail.com

Keywords: Communication. Marketing. Public Sector.

1 Introdução

A prática de marketing no setor público é incipiente no Brasil, visto que a história política brasileira foi marcada por corrupções, descaso com a população, qualidade de serviços muito ruins e má administração dos recursos públicos. Neste contexto, dificilmente teria espaço para a aplicação das ferramentas de marketing nos serviços públicos, uma vez que o governo não se preocupava com a satisfação dos cidadãos, apresentando-se autoritário e indiferente quanto aos direitos políticos, principalmente no que diz respeito ao direito de votar e de participação dos cidadãos. Além disso, a própria população com receio de represálias, demonstrava-se submissa e a mercê de benefícios concedidos pelo governo, como se esperasse por um favor ou esmola do poder público.

Com o passar dos anos e diante uma transformação mundial, a população vem se libertando desta estrutura, ganhando espaço e conquistando direitos que permitem questionar os serviços públicos já que compreendem que os recursos são públicos e originários de pagamentos de tributos arcados pela própria população. Diante uma conscientização, o setor público inicia uma nova era, preocupando-se com o seu desempenho e satisfação dos cidadãos. Neste novo cenário, a prática de marketing no serviço público vem se tornando conhecida, considerando que marketing tem a finalidade de atender as necessidades e desejos da sociedade, satisfazendo o interesse público. Assim, como na administração de empresas, a administração pública também se aplica técnicas e instrumentos de gestão, tais como: gestão de pessoas, gestão financeira e orçamentária, gestão de marketing, dentre outras.

Assim, pretendeu-se construir um ensaio teórico expondo algumas questões pertinentes à temática da comunicação e marketing público, com foco na administração pública brasileira. Para tanto partiu-se da seguinte questão de pesquisa: *qual o papel que a comunicação e o marketing podem assumir na melhoria do setor público?* Como objetivo geral, pretendeu-se compreender o papel que a comunicação e o marketing podem assumir na melhoria do desempenho do setor público e no desenvolvimento da sociedade. Além disso, o estudo contribui para identificar as inovações da comunicação e marketing no setor público.

Para tanto utilizou-se de uma revisão da literatura (teórica e empírica) que aborda essa temática, além de uma análise dos casos das Prefeituras de Belo Horizonte/MG e Curitiba/PR, com intuito de identificar as novas tecnologias da comunicação e marketing do setor público.

Foi mencionado o caso da Prefeitura de Curitiba que utiliza das redes sociais para realizar a gestão pública e uma aproximação do cidadão à gestão municipal. Para fortalecer a comunicação e aumentar o contato com a população, a Prefeitura de Curitiba criou 14 perfis oficiais no *twitter* e um canal no *youtube*. Já a Prefeitura de Belo Horizonte foi destacada com a central de atendimentos *BH Resolve*. Após os serviços prestados pela Prefeitura de Belo Horizonte, o cidadão responde a uma pesquisa de opinião e satisfação, apontando a sua percepção em relação ao serviço oferecido pelo poder público municipal. O *BH Resolve* pode ser considerado uma ação de marketing no setor público, pois, é um serviço que se preocupa com a satisfação do cidadão, buscando elevar o padrão de qualidade de um atendimento e da equipe de atendentes da Prefeitura. O *BH Resolve* é divulgado na mídia de Belo Horizonte (TV, rádio, *outdoor*, *outbus*, dentre outros) e tem como propósito prestar serviços de qualidade para o cidadão.

Nas últimas décadas, há um aumento crescente do uso das práticas de comunicação e marketing na gestão dos serviços públicos. Contudo, no marketing público existem algumas especificidades. Diferente da premissa básica do marketing tradicional, em que cada cliente deve ser tratado individualmente com base em seu potencial de gerar lucro para a empresa, na administração pública, o princípio fundamental é a igualdade. Um fator que pode limitar a aplicação da comunicação e marketing no setor público é a natureza política. As influências políticas e as mudanças de gestores podem contribuir para uma descontinuidade dos planejamentos e estratégias direcionados à comunicação e marketing da administração pública (KAPLAN; HAENLEIN, 2009).

A comunicação e o marketing atuam no sentido de atender as necessidades e anseios dos cidadãos, de forma a satisfazer o público e potencializar a cidadania. O cidadão passa a ser visto como cliente pelo setor público, os canais de comunicação facilitam o acesso às informações e os serviços prestados são oferecidos com uma maior qualidade. O marketing no setor público consiste em identificar e suprir necessidades e expectativas dos cidadãos através da gestão pública estratégica, responsável, transparente, integrada e sustentável.

2 O Novo Contexto da Gestão Pública

Nesta seção, foi abordado sobre a gestão “gerencialista” que substitui a perspectiva burocrática anterior. Buscou-se mencionar a importância da visão empreendedora na gestão de uma universidade pública, apresentando a necessidade de práticas gerenciais modernas, sem perder de vista a sua função pública. A reforma do Estado e a construção de uma

cidadania favorecem a implementação de práticas gerenciais nos serviços públicos, como, por exemplo, o uso da comunicação e das ferramentas de marketing. Ao longo desta seção, foi possível compreender o papel que a comunicação e o marketing podem assumir na melhoria da gestão pública, no desempenho dos serviços públicos prestados e no desenvolvimento de uma sociedade.

No Brasil, na década de 80, o processo de globalização da economia mundial e a crise do Estado contribuíram para que o modelo burocrático tornasse alvo de críticas e ameaças. O modelo burocrático foi considerado inadequado para o contexto contemporâneo por sua presumida ineficiência, morosidade, estilo autorreferencial e deslocamento das necessidades dos cidadãos (SECCHI, 2009). Nos anos 90, a reforma do Estado e da administração pública foi necessária, com intuito de inserir novos modelos de gestão e melhorias nas relações do Estado com a sociedade (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2006).

Então, o modelo pós-burocrático inclui o “gerencialismo” que segundo Secchi (2009) pode ser dividido em administração pública gerencial (APG) e governo empreendedor (GE). A administração pública gerencial (APG) pode ser considerada como um movimento delimitado em espaço e tempo; como um campo de debate acadêmico e profissional e como uma filosofia da administração ou ideologia. Porém, para alguns autores, a APG é também um argumento administrativo e um conjunto de ferramentas. A APG favorece a competição dos órgãos públicos e das organizações públicas e privadas. Além de incentivar a autonomia dos gestores públicos para decidir, a avaliação do desempenho e o uso das práticas administrativas provenientes das organizações privadas. A APG prioriza uma gestão com foco nos resultados (CORRÊA, 2007).

Já o governo empreendedor (GE) inaugurado pelos autores Osborne e Gaebler (1992) nos Estados Unidos apresentam dez mandamentos para transformar a administração pública burocrática em uma organização racional e eficaz. Os dez mandamentos de forma resumida são: governo catalisador; governo que pertence à comunidade; governo competitivo; governo orientado por missões; governo de resultados; governo orientado para o cliente; governo empreendedor; governo preventivo; governo descentralizado e; governo orientado para o mercado. Em 1993, o presidente Bill Clinton promoveu a reforma da administração pública orientado pelos autores Osborne e Gaebler. As orientações dos autores contribuíram para o alcance de melhores resultados na gestão pública. Tais orientações, diziam respeito à:

- guiar ao invés de remar;
- agir como catalisador de recursos em vez de servir diretamente;

- injetar competição na provisão de serviços públicos;
- transformar organizações orientadas por regras em organizações orientadas por missão;
- criar governos orientados por resultados, financiando os resultados, não os meios;
- satisfazer as necessidades dos clientes, não da burocracia;
- enfatizar a arrecadação, ao invés dos gastos;
- enfatizar a prevenção, e não a cura;
- focalizar a participação e o trabalho de equipe, em vez de hierarquia e
- alavancar mudanças por meio do mercado (OSBORNE; GAEBLER, 1992).

Esse novo contexto da gestão pública prioriza o tratamento do cidadão. Os cidadãos são tratados como clientes, cujas necessidades devem ser satisfeitas pelo serviço público. A finalidade desta nova gestão é satisfazer os cidadãos através da qualidade de vida nas áreas econômica, social, ambiental, tecnológica e política. Neste sentido, o uso da comunicação e das ferramentas de marketing nestas esferas torna-se imprescindível. E para fazer uso da comunicação e das ferramentas de marketing em um setor público é fundamental uma aproximação com a comunidade, ou seja, participação e democracia tornam-se o ambiente mais favorável para inserção destas ferramentas.

3 Cidadania em Questão

A prática de marketing no setor público e o uso de canais de comunicação, como ouvidoria, sítios, blog, *twitter*, *facebook*, dentre outros, é incipiente no Brasil. A história política brasileira marcada por corrupções, dependência de países estrangeiros, descaso com a população, qualidade de serviços muito ruins e má administração dos recursos públicos não contribuíram para aplicação de marketing nos serviços oferecidos pelo governo. A importação de tecnologia e ausência de uma criação própria dificultou também o processo de comunicação no cenário brasileiro.

Diante este cenário, dificilmente teria espaço para a aplicação das ferramentas de marketing nos serviços públicos, uma vez que o governo não se preocupava com a satisfação dos cidadãos, apresentando-se autoritário e indiferente quanto aos direitos políticos, principalmente no que diz respeito ao direito de votar e de participação dos cidadãos. Além disso, a própria população com receio de represálias, demonstrava-se submissa e a mercê de benefícios concedidos pelo governo, como se esperasse por um favor ou esmola do poder público.

Ao estudar a trajetória da cidadania no Brasil, observa-se que a ausência desta desfavoreceu a inserção de uma nova gestão pública, de práticas gerenciais em que a abordagem fosse centrada no cidadão e na satisfação dos serviços públicos pelos seus usuários.

Procurando esclarecer o conceito de cidadania, percebe-se que a palavra sofreu uma reificação, como se tivesse corpo visível e fosse material, ao mesmo tempo, sendo capaz de ter vida própria como citado por Carvalho (1996). Afirmarções como, “a cidadania reagiu a tal candidatura”, “deixe a cidadania chegar ao seu bairro”, dentre outras, demonstram que o conceito está carregado de conteúdos e projeções (SOUKI, 2006).

No Brasil o tema cidadania é bastante estudado, porém, em muitas circunstâncias não é abordado com a devida clareza, na medida em que o conceito mescla-se com a atividade política. Embora seja compatível com a atividade política, seu conceito não se restringe ao campo político. Por isso, é relevante considerar os aspectos teóricos propostos por T. H. Marshall identificando a tensão existente no próprio conceito de direitos iguais e a desigualdade contida na ordem capitalista. Neste sentido, questiona-se até quanto de desigualdade seria tolerável como parte para a construção de uma nação e conseqüentemente de uma cidadania (SOUKI, 2006). A cidadania, segundo Marshall é a participação integral do indivíduo na comunidade política; tal participação se manifestando, por exemplo, como lealdade ao padrão de civilização vigente e à sua herança social, e como acesso ao bem-estar e à segurança alcançada neste processo (CARVALHO, 2009). É a partir deste conceito que Marshall classifica a denominada prerrogativa do indivíduo, os seus direitos.

De acordo com Carvalho (2009) a cidadania abrange os direitos civis, políticos e sociais. Os direitos civis são direitos fundamentais à vida, à liberdade, à propriedade e à igualdade perante a lei. Os direitos políticos referem à participação do cidadão no governo, consistindo na organização de partidos e no voto. Os direitos sociais garantem a participação na riqueza coletiva, ou seja, o direito à educação, ao trabalho, ao salário justo, à aposentadoria, à saúde, de forma a garantir um mínimo de bem-estar para todos.

Carvalho (2009) comenta que tais direitos foram melhores desenvolvidos por Marshall, com base no caso da Inglaterra. Marshall explica o desenvolvimento histórico da cidadania, dividindo em três momentos. No primeiro momento foram conquistados os direitos civis ou direitos de liberdade. Num segundo momento, tem-se a participação política é a fase denominada de direitos políticos. E a terceira fase é a que surgem os direitos sociais. Marshall defende que os direitos não nascem todos juntos, pois, fazem parte de um processo gradativo.

Além disso, esta classificação vale para a Europa, principalmente o caso da Inglaterra. No Brasil, a ordem do surgimento destes direitos é diferente, a primeira fase é dos direitos sociais, vindo depois os direitos civis e políticos (ANDRADE et al., 2010). A cidadania também não é igual em todas as sociedades, visto que se compõe de diferentes direitos e instituições (tribunais, parlamentos, executivos com políticas públicas, etc).

A evolução da cidadania no Brasil pode ser compreendida a partir do seu contexto histórico. No período imperial, de 1822 a 1889, a abolição da escravidão, segundo Carvalho (2009), foi um fator de dinâmica e mudança social podendo ser considerado o germe da cidadania no país, uma vez que os ex-escravos passaram, ainda que teoricamente, na condição de objeto e mercadoria à condição de cidadãos, de maneira a usufruir, em tese, dos direitos civis. Neste período, não havia república no Brasil, ou seja, não havia sociedade política e nem idéia de identidade nacional, a maior parte da população no período colonial era excluída tanto dos direitos civis quanto dos direitos políticos. Carvalho (2009) menciona a Constituição de 1824 como a precursora do desenvolvimento dos direitos políticos no Brasil. Porém, a realização destes direitos na prática ocorreu de forma lenta. Com a Primeira República, iniciou-se no Brasil o modelo de federação e a descentralização, o que favoreceu as oligarquias estaduais, fortalecendo o que se denominou de coronelismo. Este fato tornou-se um grande obstáculo para o exercício da cidadania política, o que Carvalho (2009) considera como cidadania em negativo.

Pode-se concluir, então, que até 1930 não havia povo organizado politicamente nem sentimento nacional consolidado. A participação na política nacional, inclusive nos grandes acontecimentos, era limitada a pequenos grupos. A grande maioria do povo tinha com o governo uma relação de distância, de suspeita, quando não de aberto antagonismo. Quando o povo agia politicamente, em geral o fazia como reação ao que considerava arbítrio das autoridades. Era uma cidadania em negativo, se se pode dizer assim. O povo não tinha lugar no sistema político, seja no Império, seja na República. O Brasil era ainda uma realidade abstrata. Aos grandes acontecimentos nacionais, ele assistia, não como bestializado, mas como curioso, desconfiado, temeroso, talvez um tanto divertido (CARVALHO, 2009, p. 83).

A partir de 1930, os direitos políticos passaram a evoluir, entre democracias e ditaduras. Os avanços da cidadania foram interrompidos diversas vezes no percurso da história do Brasil. O golpe de 1937, a implantação do Estado Novo e a ditadura militar que se instaura em 1964 podem ser consideradas períodos de repressão e regressão da cidadania. Ao compreender o contexto histórico brasileiro, Saes (2001) critica o conceito de cidadania proposto por Marshall que se traduz como um ideal político, mas não se presta a apresentar a

realidade brasileira e nem a identificar as anomalias da história brasileira apontadas por Carvalho (2009).

A expansão da cidadania depende da consolidação do sistema partidário, da confiança da população nas instituições que tem o propósito de promover a justiça e a democracia, além disto, a concretização da cidadania está relacionada com a participação efetiva da sociedade (população, Estado, terceiro setor e empresas privadas). O que se percebe ainda é a excessiva valorização do poder Executivo, que fomenta a ação política orientada para a via de negociação direta, e não pela mediação da representação, o que Carvalho (2009) denomina de “estadania”.

Também pode ser encontrado a “cidadania regulada” explicada por Santos (1979), uma vez que os direitos de cidadania são restritos aos que pertencem a uma corporação profissional, quase como num clube ou numa máfia. Neste caso, os direitos não são disponíveis para todos, a cidadania é limitada por fatores políticos, na ordem capitalista, alguns direitos não são contemplados para os trabalhadores do mercado informal. Este fato vem sendo enfrentado em busca da expansão da cidadania, anteriormente, por mais regulares e estáveis que os trabalhadores tivessem, se não tinham suas ocupações regulamentadas pelo Estado, ficavam, por exemplo, à margem dos benefícios concedidos pelo sistema previdenciário da época o que ocorria com os autônomos e as trabalhadoras domésticas. Carvalho (2009) afirma que a política social muitas vezes é concebida como privilégio e não como direito.

No entanto, pode-se dizer que alguns avanços em termos democracia e cidadania têm ocorrido. Para Daniel (1999) a própria criação de uma esfera pública, no qual interesses privados transformam-se em interesses públicos, é uma evidência da evolução da cidadania, que se estende no que se denomina de cidadania empresarial. O desenvolvimento local discutido por Tenório (2007) menciona a relevância da cidadania e o envolvimento dos três componentes: poder público, sociedade civil e mercado; na medida em que cada um deles depende do outro e são “modos ideais-típicos nos quais as pessoas vivem e interagem” (OFFE; 1999, p. 128 *apud* TENÓRIO, 2007).

Com o passar dos anos e diante uma transformação mundial, a população vem ganhando espaço e conquistando direitos que permitem questionar os serviços públicos já que compreendem que os recursos são públicos e originários de pagamentos de tributos arcados pela própria população. Diante uma conscientização, o setor público inicia uma nova era, preocupando-se com o seu desempenho e satisfação dos cidadãos. Neste novo cenário, a

prática de marketing no serviço público e dos canais de comunicação vem se tornando conhecidas, considerando que marketing tem a finalidade de atender as necessidades e desejos da sociedade, satisfazendo o interesse público. Assim, como na administração de empresas, a administração pública também se aplica técnicas e instrumentos de gestão, tais como: gestão de pessoas, gestão financeira e orçamentária, gestão de marketing, dentre outras.

3 Comunicação e Marketing no Setor Público

A Comunicação e o Marketing são essenciais para uma moderna gestão pública. A comunicação é uma maneira de realizar a interação humana e as relações sociais. Através da comunicação as pessoas se relacionam entre si, conseguem demonstrar as suas idéias gerando conhecimento e desenvolvimento de um local ou nação. Por meio da comunicação é possível aumentar o nível de informação e conseqüentemente da organização (BORDENAVE, 1987). O ato de comunicar favorece o diálogo e dificulta a ditadura. Contudo, pode ser observado que a comunicação pode apresentar duas vertentes. Uma vertente imbuída de manipulação, “incomunicação” e aprisionamento; e a outra vertente apresentando um impulso para a prosperidade, para a libertação, conscientização e troca de conhecimentos e experiências. O uso da comunicação em universidade teria o propósito desta última vertente, porém, pode ser conduzido de forma manipulativa, sendo necessária uma visão crítica para não ser influenciado.

Bordenave (1987) apresentou as funções da comunicação explicando as conseqüências para a sociedade. O autor explica que o acesso a televisão para muitas famílias proporcionou a incomunicação. Antes de ter a televisão, a família reunia em casa ou até mesmo com seus vizinhos realizando conversas e interações sociais. Com a televisão em casa todos sentam e assistem à novela que muitas vezes não traz a realidade das famílias. Sendo assim, as famílias possuem um meio de comunicação que se transformam em incomunicação. É muito importante as famílias atentarem para esta situação. Para Bordenave (1983) a comunicação constrói a pessoa, pois, ela é a matriz da psiquiatria, tendo uma função expressiva. O indivíduo precisa se manifestar e exteriorizar, seja por meio de uma simples conversação, expressão corporal, poesia, quer pelo canto ou a dança, pelo ritual e a liturgia, ou ainda pelo próprio silêncio partilhado. Uma necessidade do ser humano também é vincular-se a um grupo mediante relações afetivas. Por isso, o relacionamento é outra função fundamental da comunicação. O ser humano utiliza de símbolos, signos (linguagem, imagem, etc.), códigos e mensagens para realizar a sua comunicação. A adoção de canais de comunicação mais

modernos, como por exemplo, a ouvidoria, o e-mail, sites, revistas e jornais digitais, dentre outros, são relevantes para se adequar à nova geração e para propor serviços de qualidade. Bordenave (1987) reforça que um canal de comunicação entre escola e seus públicos internos e externos, apresentam grande valor institucional, pois todos representam significativamente a formação de opinião da imagem da instituição. A comunicação ativa e integrada é uma ferramenta estratégica para a gestão pública.

Em busca de respostas emergenciais efetivas, seguras e satisfação do cidadão, dissemina-se a aplicação do marketing nas universidades. Desmistificando a imagem do marketing relacionada apenas à propaganda e vendas. O Marketing, aplicado ao setor público, pode ser considerado recente no Brasil e pouco utilizado dentro dos moldes formais de marketing estratégico. O Marketing aplicado ao setor público, segundo Kotler (1978), é toda atividade dirigida a satisfazer as necessidades e desejos da sociedade, e não do mercado. Ou seja, o marketing público deve incluir também as pessoas sem poder aquisitivo. O Marketing no âmbito do setor público consiste em identificar e suprir necessidades e expectativas da sociedade através da gestão pública estratégica, responsável, transparente, integrada, e sustentável. A prática do marketing torna-se pública, pois é administrada por servidores, gestores e legisladores públicos tendo como principal objetivo a satisfação do interesse público (KOTLER; HAIDER; REIN; 1994). A satisfação do seu público-alvo, a comunicação eficaz, a adoção de planejamentos e programas viáveis contribuem para uma melhor gestão pública.

A mudança da maneira de pensar e agir dos cidadãos, de forma a serem mais exigentes, contribui para o uso da comunicação e do marketing na gestão pública. A ouvidoria, por exemplo, atua como uma fonte de informações e como ampliadora da atuação do marketing, no sentido, que as necessidades e anseios dos cidadãos podem ser captados neste canal de comunicação. A gestão se fortalece uma vez que gera uma aproximação com o público e muitas vezes, cria uma identificação personalizada. Além de conseguir levantar os pontos positivos, negativos e as ameaças internas e externas da instituição para a elaboração de um planejamento estratégico.

O desempenho do serviço público prestado à comunidade pode afetar a competitividade global do país. O Brasil pode aumentar a atração de investidores, de turistas e de eventos esportivos quando os serviços públicos são melhores e de qualidade. Além disto, quando o país consegue administrar seus gastos públicos, é possível investir em melhoria de infra-estrutura, em inovação e educação que faz com que o país se torne competitivo no

mercado internacional. Sendo assim, se preocupar com o desempenho do setor público é relevante para aumentar a competitividade de um país.

A competitividade global constitui-se na soma dos resultados dos esforços de três dimensões: competitividade empresarial, competitividade estrutural e competitividade sistêmica. Compreende-se que a competitividade empresarial está relacionada com as ações das empresas e os seus esforços para produzir melhor os bens demandados pelo mercado. A competitividade estrutural refere-se à ampla cadeia de fornecimento e de interesses, podendo ser considerado o clima de apoio, a solidariedade e sinergia dos agentes da cadeia, como por exemplo, os clientes, fornecedores, parceiros, institutos de pesquisa, agentes financiadores, dentre outros. Já a competitividade sistêmica diz respeito às ações do governo; as condições de sustentação das empresas que são proporcionadas pelo Estado, as políticas públicas que influenciam no ambiente empresarial (a infra-estrutura, a tecnologia, a educação, etc.). Neste sentido, a competitividade global é formada por estas três dimensões, existindo um forte vínculo com as ações advindas do governo. O país para ser competitivo internacionalmente deve ter condições internas favoráveis que permitem construir vantagens competitivas e se fortalecer no mercado. Um país que não proporciona uma boa educação tem condições de ter mão-de-obra qualificada? Este mesmo país pode ser pioneiro em tecnologia e inovação?

Serviços públicos de qualidade estão intrinsecamente ligados a competitividade global de um país. E para obter serviços de qualidade, o marketing é uma ferramenta essencial. O marketing público se preocupa com a opinião do cidadão em relação ao serviço prestado pelo governo e por meio das respostas é possível identificar as falhas e procedimentos que podem ser melhorados, com intuito de oferecer serviços de excelência. Os serviços públicos de forma isolada ou em conjunto podem prejudicar a competitividade do país quando apresentam baixo desempenho. A morosidade e a burocracia dos serviços públicos podem contribuir para que o empreendedor opte investir em outra nação.

Os dados da Doing Business 2011, referente ao ano de 2010, demonstram uma classificação geral de 183 países quanto a sua “Facilidade para Fazer Negócio”. Alguns indicadores da classificação se esbarram nos serviços públicos oferecidos pelo governo, o que impede que o país tenha uma boa performance na sua competitividade global. Conforme os dados da Doing Business, o Brasil, ainda é bastante prejudicado pelos serviços públicos prestados em relação a formalização das atividades empresariais, como por exemplo, o tempo para se abrir e fechar uma empresa; para obter um registro de propriedade, para administrar e pagar seus tributos e o número de procedimentos para abrir um negócio. Os dados

demonstram que o Brasil ainda tem um longo caminho a trilhar, em busca da desburocratização dos serviços públicos e melhoria da qualidade.

Quadro 1: O Boletim do Brasil no Doing Business 2011

Indicadores	Brasil	Pior do Mundo	Melhor do Mundo
Tempo necessário para abrir uma empresa (em dias)	120	694 (Suriname)	1 (Nova Zelândia)
Número de procedimentos para abrir uma empresa	15	18 (Uganda)	1 (Canadá e Nova Zelândia)
Tempo para a empresa administrar e pagar seus tributos (em horas por ano)	2.600	2.600 (Brasil)	12 (Emirados Árabes Unidos)
Tempo necessário para fechar uma empresa (em anos)	4	5,7 (Haiti)	0,4 (Irlanda)
Registro de Propriedades (em dias)	42	513 (Kiribati)	1 (Portugal)

Fonte: Adaptação de Doing Business (2010); The World Bank (2010).

O tempo em média para abrir um negócio no Brasil é 120 dias e os procedimentos exigidos para esta abertura são quinze. O procedimento é considerado concluído quando a empresa recebe o documento final, como seu registro ou número de contribuinte. A complexidade do processo e a demora para abertura de uma empresa estão associadas aos serviços públicos de má qualidade e ausência de unificação destes serviços. No Brasil, para abrir um negócio é necessário percorrer vários órgãos públicos, desde a entrada nos papéis até o alvará de funcionamento da empresa, passando pelas inscrições federal, estadual e municipal. O Brasil tem buscado melhorar este tipo de serviço público, com a contribuição do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o empreendedor pode conseguir abrir a sua micro e pequena empresa em apenas 20 dias. Porém, não são todas as cidades que podem contar com o apoio do SEBRAE.

O indicador referente ao tempo médio necessário para uma empresa administrar e pagar seus tributos foi registrado em horas por ano. O indicador mede o tempo para preparar, registrar e pagar ou reter três tipos de impostos e contribuições: o imposto de renda de pessoas jurídicas; os impostos sobre valor agregado ou de vendas e os impostos trabalhistas referente aos impostos sobre folha de pagamento e as contribuições sociais. No cálculo do indicador consideram também o tempo para colher todas as informações necessárias para a apuração dos impostos que devem ser mantidos nos livros fiscais e contábeis e o tempo para preencher os formulários e declarações necessárias. Percebe-se que no Brasil, as empresas gastam em média 2.600 horas durante o ano somente para administrar e pagar impostos, isto significa que o país no que diz respeito a tributação é bastante complexo e não há uma unificação de alguns impostos. Isto porque o governo cobra informações repetitivas em diversos órgãos, se houvessem um cadastro único poderia melhorar o desenvolvimento e a competitividade do país.

E quanto ao registro de propriedade, no Brasil para obter este registro gasta-se 42 dias, muito tempo se comparado à Portugal que em apenas um dia é possível obter tal registro. Percebe-se que o Brasil para ser competitivo ao mercado internacional precisa desburocratizar seus serviços públicos, focar no desempenho de suas funções e qualidade do serviço prestado. Neste sentido, as ferramentas de marketing aplicado ao setor público podem contribuir para a eficiência e eficácia da gestão pública.

O Brasil teve um avanço na industrialização e na sua economia. Pode-se dizer que o Brasil cresceu, porém, em diversas áreas não obteve o desenvolvimento. O crescimento está associado à ampliação quantitativa da produção e o desenvolvimento está relacionado à condição de vida ou qualidade de vida da sociedade. Celso Furtado (2001) já havia criticado o conceito errôneo dado ao desenvolvimento associado ao crescimento. Desenvolvimento não é crescimento. O Brasil, por exemplo, teve um crescimento da economia, ou seja, um crescimento do setor industrial, porém, com um aumento da desigualdade social, com um fortalecimento da dependência dos países centrais. Existe desenvolvimento quando há consciência das classes, quando existe uma crítica da sociedade. Este é o fator essencial para gerar visões independentes do mundo. Furtado (2001) afirmou que “o desafio que se coloca no umbral do século XXI é nada menos do que mudar o curso da civilização, deslocar o seu eixo da lógica dos meios a serviço da acumulação, num curto horizonte de tempo, para uma lógica dos fins, em função do bem-estar social, do exercício da liberdade e da cooperação entre os povos”.

O crescimento desordenado, sem uma preocupação com o bem-estar social e com a qualidade dos serviços prestados não gera desenvolvimento ao país. Um eficiente prestação de serviços públicos é fundamental para o desenvolvimento social e econômico de uma sociedade. Um serviço público eficiente e que satisfaz às necessidades dos cidadãos pode ser um instrumento de desenvolvimento. Diante uma sociedade de tantas carências como é a dos países em desenvolvimento, um serviço público de qualidade pode fazer parte de uma política compensatória e de distribuição de renda. Isto quer dizer que a população mais carente pode ter condições de se desenvolver através dos benefícios trazidos pelos serviços públicos, principalmente aos serviços relacionados à educação e à saúde.

3.1 Os princípios constitucionais contribuem para as práticas da comunicação e marketing público

A administração pública visa assegurar os interesses coletivos, seguindo os princípios constitucionais da lealdade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme determinado no Artigo 37 da Constituição Federal.

O princípio da lealdade trata da obediência à lei, pois, a gestão não pode ser de excelência se as leis não são cumpridas. Lembrando que as leis devem existir para evitar fraudes, desorganização e combater que outras pessoas sejam favorecidas em detrimento de outras, porém, não é a finalidade da administração pública contemporânea criar leis para burocratizar e dificultar o desenvolvimento dos procedimentos administrativos.

O princípio da impessoalidade diz respeito a não fazer acepção de pessoas. Uma pessoa não pode ter tratamento diferenciado porque é o “filho do presidente”. A consistência, a rapidez no atendimento, a confiabilidade, a cortesia, e o conforto e a segurança são requisitos básicos de um serviço público de qualidade e devem ser acessíveis para todos os usuários indistintamente. O princípio deveria extinguir a expressão “você sabe com quem está falando?” Damatta (1984) explica que quando uma autoridade “maior” vê-se coagida por uma “menor”, em muitas situações, a autoridade maior faz uso de sua influência buscando persuadir a autoridade menor. Pode ser citado o exemplo de um promotor público que ao ver seu carro sendo multado por uma autoridade de trânsito, comunica que é o promotor público e imediatamente a multa é retirada. A impessoalidade está relacionada com a postura ética das pessoas. Percebe-se que a administração pública tem denunciado o abuso do poder e das

autoridades. Contudo, ainda tem-se um longo caminho a trilhar para que de fato a impessoalidade deixe de ser um mito na gestão pública.

Outro princípio que também está relacionado com a postura ética é o princípio da moralidade que trata da importância da gestão pública ser pautada por um código e princípios morais de aceitação pública. Para combater a denominada “malandragem” e posturas anti-éticas, o setor público adota um código moral (DAMATTA, 1997).

O princípio da publicidade é relevante para a gestão pública contemporânea e este princípio favorece o uso do marketing. A publicidade dos fatos e dados na gestão pública contribui para o controle social e proporciona a transparência para os cidadãos. A construção do site do “Portal da Transparência do Governo Federal” contribui para que o cidadão tenha mais informações e acompanhe até mesmo os gastos do governo federal.

Quanto ao princípio da eficiência, este expressa a necessidade dos Governos e dos legisladores de garantir melhor a qualidade dos serviços públicos, o atendimento dos anseios da população e o respeito no trato da coisa pública, revelando uma relação com o marketing no setor público que se preocupa com a satisfação dos cidadãos. O princípio busca melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto, reforçando o lema de “fazer o que é necessário ser feito com qualidade e ao menor custo possível”.

Os princípios constitucionais são condizentes com a aplicação do marketing no setor público. A prática do marketing torna-se pública, pois é administrada por servidores, gestores e legisladores públicos tendo como principal objetivo a satisfação do interesse público.

3.2 Comunicação de governo: um desafio do marketing contemporâneo

O marketing é um campo de estudo novo se comparado com os demais campos do saber. Pode-se dizer que o marketing teve o seu surgimento nas empresas particulares a partir da Revolução Industrial, quando se inicia o estudo do mercado e da cultura de que era necessário “vender a qualquer preço”. No momento que aumenta a concorrência, cresce a preocupação em atrair e lidar com os consumidores.

O marketing no setor público não se iniciou juntamente com o marketing nas empresas particulares devido às questões históricas e ausência de uma cidadania de fato. Não se tem uma data precisa da aplicação do marketing no setor público, porém, pode ser compreendido que o marketing tem a sua inserção no setor público a partir do momento em que o foco é o “cliente-cidadão” e que a idéia é coerente com a Reforma do Estado, a desburocratização.

Alguns acontecimentos favorecem a aplicação do marketing no setor público, como por exemplo, datas que dizem respeito à desburocratização e a Reforma do Estado; implementação de programas que visam a qualidade dos serviços públicos e a excelência de gestão.

Para Nobre (2008) a comunicação pública tem relação com a vida prática ou teórica em sociedade, visando implementar e ampliar o exercício individual e coletivo da cidadania. A comunicação pública acontece na esfera ou espaço público que podem ser reais (como um auditório, uma praça) ou virtuais (televisão, jornais e internet). Nobre (2008) ressalta que a comunicação é um direito de todos, contudo, é um dever do cidadão procurar observar os fatos e por meio deles, propor novas formas de agir e pensar de maneira que seja possível manter a vida do cidadão e o bem-estar em sociedade.

3.2.1 Governo eletrônico

O governo eletrônico é o nome dado ao conjunto de informações governamentais ou de serviços públicos que possam ser acessados e obtidos de internet ou pelo telefone pelo cidadão. São muitas as situações que o cidadão se beneficia com o serviço de governo eletrônico, quando por exemplo, pode obter via internet uma certidão; pode marcar uma consulta no Sistema Único de Saúde (SUS); buscar informações sobre o Cadastro de Pessoas Físicas (CPF); requerer benefícios da previdência pública; acompanhar o processo trabalhista ou obter qualquer informação de utilidade pública fornecida pelo Município, pelo Estado ou União. Tudo isto tem a grande virtude de facilitar a vida do cidadão.

Desde 1990, o governo brasileiro já investia na construção de portais de prestação de serviços de governo eletrônico. O Brasil chegou a estar entre o 18º país mais avançado nesta área, segundo as avaliações das Nações Unidas. As novas tecnologias de informação e comunicação em todos os níveis da Administração Pública têm modernizado e aprimorado a qualidade dos serviços públicos. O setor público tem se preocupado em oferecer portais mais simples, intuitivos e até mesmo lúdico para ajudar o cidadão que tem pouca familiaridade com a internet. Pesquisas revelam que a internet predomina como canal preferido para o uso dos produtos públicos. Muitos serviços passam a ser feitos pela internet, de forma mais ágil e eficiente. A nova novidade da Declaração de Imposto de Renda referente a 2010, é que não é mais aceita a declaração em formulário de papel. As declarações devem ser feitas no formato digital, com intuito de facilitar a entrega e priorizar a inovação.

3.2.2 Ouvidoria

A Ouvidoria além de ser um canal de comunicação, é uma aliada ao marketing, uma vez que possibilita captar anseios dos cidadãos e problemas nos serviços públicos oferecidos. A Ouvidoria tem o propósito de apurar e tomar providências em relação às manifestações dos cidadãos: elogios, sugestões, reclamações e denúncias.

O sistema de Ouvidoria é desenvolvido com o objetivo de facilitar o canal de relacionamento entre os cidadãos e a gestão pública. A Ouvidoria é um serviço de atendimento à comunidade interna e externa com atribuições de ouvir, encaminhar, analisar, acompanhar sugestões e críticas; e retornar ao cidadão. A Ouvidoria possui natureza mediadora, não possuindo caráter administrativo deliberativo, executivo e judiciário.

3.2.3 Redes sociais

As redes sociais conectam milhões de pessoas que discutem assuntos em comum no mundo inteiro. *Orkut, facebook, youtube e twitter* viraram sinônimo de interação e troca direta de informações na rede mundial de computadores. No contexto da gestão pública, as redes sociais podem ser utilizadas de diversas formas, como estabelecimento de comunicação e relacionamento com os cidadãos e também para gerenciamento de projetos e engajamento do servidor público nesses projetos. A troca de informações e conhecimento gerados nas redes sociais contribui para uma melhoria do serviço público.

Estas redes sociais são canais que a gestão pública tem para ouvir a sociedade, saber quais são as demandas da cidade diretamente dos cidadãos e também identificar anseios da população em relação aos serviços públicos oferecidos. As redes sociais facilitam a implementação do marketing público, uma vez que as informações descobertas são relevantes para a elaboração de um planejamento estratégico de marketing, sendo possível levantar as ameaças internas e externas, oportunidades, pontos fortes e fracos.

O caso da Prefeitura de Curitiba que utiliza das redes sociais para realizar a gestão pública é interessante, pois, aproxima o cidadão da gestão municipal. Para fortalecer a comunicação e aumentar o contato com a população, a Prefeitura de Curitiba criou 14 perfis oficiais no *twitter*, além disso, o prefeito também criou um perfil no *twitter* e no *facebook*, um canal no *youtube* e um site próprio. As novas tecnologias dão um retorno mais ágil ao cidadão

e fazem com que eles se sintam mais próximos do poder público. Neste sentido, as redes sociais contribuem para melhorar o serviço público.

Existe uma polêmica quanto ao uso das redes sociais na gestão pública, algumas empresas e órgãos públicos são proibidos de utilizá-los por não serem adotados com intuito de melhorar o atendimento do cidadão; já a administração direta do Estado e principalmente as prefeituras começam a fazer uso das redes sociais e obter sucesso. As redes sociais vão além de divulgação e marketing do setor público, pois, elas potencializam um canal de comunicação direta e fortalece a cidadania.

3. 2. 4 Práticas gerencialista e plano de marketing no setor público

O choque de gestão foi o processo de reengenharia do qual passou o estado de Minas Gerais. Foi necessário começar primeiramente pelo levantamento da visão, missão e metas do estado. Foram instituídos: o colegiado de gestão governamental e as câmaras temáticas; as áreas de planejamento, de gestão e de finanças de cada órgão e entidade foram integradas; a função de gerente executivo de projetos foi implementada; o comitê de governança eletrônica; e, entre outras iniciativas, o modelo de OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) como estratégia de fortalecimento da sociedade civil na promoção de serviços não-exclusivos do Estado.

Corrêa (2007) explica que a grande iniciativa para o desenvolvimento da lógica do planejamento estratégico como política de gestão do governo foi a integração entre planejamento e orçamento. Foi implementado um “Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado” (PMDI) onde o plano plurianual a ser apresentado pelo Executivo é primeiramente discutido com demais representante dos cidadãos no estado. Além disso, foram aplicada a matriz de SWOT que são forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para o governo do estado. A matriz SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas como parte do plano de marketing ou do plano de negócios.

Assim, em Minas Gerais foi possível traçar um plano de governo sustentado em estratégias de gestão que permitiria o desenvolvimento a curto, médio e longo prazo. No entanto, para garantir que as estratégias do governo fossem efetivamente implementadas, a partir do PMDI foi elaborada uma carteira de 30 projetos estruturadores, denominada Gestão Estratégica dos Recursos e Ações do Estado (GERAES).

O sucesso desta aliança do planejamento estratégico com os ciclos orçamentários em Minas Gerais somente foi possível devido à aproximação do Executivo e Legislativo, de forma a criar canais em que os cidadãos pudessem participar das emendas e propostas ao plano plurianual de ação governamental (PPAG). O choque de gestão em Minas Gerais é um exemplo da reforma administrativa que favorece o uso de práticas gerencialista e de um plano de marketing no setor público.

3. 2. 5 Ações de Marketing na Administração Pública: O Caso da Prefeitura de Belo Horizonte

A implementação de uma política de proximidade do cidadão é fundamental. A prefeitura de Belo Horizonte adota esta política inaugurando no ano de 2010 a central de atendimentos *BH Resolve*. Em um único espaço, com cinco mil metros quadrados, o cidadão tem informações sobre mais de seiscentos serviços prestados pela Prefeitura de Belo Horizonte. É um serviço integrado que pretende facilitar, desburocratizar e resolver os problemas do cidadão. O *BH Resolve* realiza atendimento referente ao PROCON (Programa de Orientação e Proteção ao Consumidor), dívida ativa, telecentro, pagamentos, execução fiscal, taxas imobiliárias, aprovação de projeto de edificação, Bhtrans (Empresa de Transporte e Trânsito de Belo Horizonte S.A), Belotur (Empresa Municipal de Turismo de Belo Horizonte S.A), orçamento participativo, infrações de trânsito, SINE (Sistema Nacional de Emprego), dentre outros em único local. Além dos serviços disponibilizados pela central, o cidadão conta com atendimento telefônico e com a internet (chat e portal da Prefeitura).

Após os serviços prestados, o cidadão pode dar a sua opinião na hora, se tiver ruim a Prefeitura conserta, se tiver bom, a Prefeitura melhora. O *BH Resolve* pode ser considerado uma ação de marketing no setor público, pois, é um serviço que se preocupa com a satisfação do cidadão, buscando elevar o padrão de qualidade de um atendimento e da equipe de atendentes altamente capacitados. O *BH Resolve* é divulgado na mídia de Belo Horizonte (TV, rádio, *outdoor*, *outbus*, dentre outros) e tem como propósito prestar serviços de qualidade para o cidadão.

4 Considerações Finais

A mudança da maneira de pensar e agir dos cidadãos, de forma a serem mais exigentes, contribui para o uso da comunicação e do marketing na gestão pública, seja na administração direta ou indireta. A ouvidoria, por exemplo, atua como uma fonte de informações e como ampliadora da atuação do marketing, no sentido, que as necessidades e anseios dos cidadãos podem ser captados neste canal de comunicação. A gestão se fortalece uma vez que gera uma aproximação com o público e muitas vezes, cria uma identificação personalizada. Além de conseguir levantar os pontos positivos, negativos e as ameaças internas e externas do setor público para a elaboração de um planejamento estratégico.

O marketing público consiste em identificar e suprir necessidades e expectativas da sociedade por meio da gestão pública estratégica, responsável, transparente, integrada, e sustentável. O marketing público envolve o marketing de imagem, o marketing de atrações, o marketing de infra-estrutura, o marketing de pessoas e o marketing social. Na aplicação de um marketing público, o município pode realizar um marketing da imagem da cidade para atrair investimento. Além disso, pode utilizar do marketing de atrações para divulgar o turismo, sediar olimpíadas, dentre outros eventos. Nesta situação, o marketing de infra-estrutura é também fundamental. Já o marketing social é usado para promover a mudança, principalmente nas campanhas sociais. O governo, por exemplo, para combater a dengue, usa do marketing social que está envolvido com o marketing público, que visa a satisfação do cidadão com os serviços de prevenção à doença oferecido pelo Estado.

O marketing público não possui apenas a propaganda como ferramenta, sua sustentação é o planejamento estratégico, voltado para as ameaças externas e internas, pontos fortes e fracos, oportunidades do setor que permitem trocas voluntárias de valores com a sociedade. O setor público passa a ser pensado e visto como uma empresa. Os administradores e governantes tem se conscientizado da importância do marketing público para a identidade do governo e também para estabelecer o diferencial desta nova gestão pública, marcada pelo “gerencialismo”. Algumas ferramentas de comunicação contribuem para o desenvolvimento do marketing nos serviços públicos.

Referências

ANDRADE, D. M; CASTRO, C. L. C; PEREIRA, J. R. Cidadania ou “Estadania” na gestão pública brasileira? **IV Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social – ENAPEGS**. Lavras- MG. Maio de 2010. Disponível em: <<http://rgs.cariri.ufc.br/>>. Acesso em: 18 jul. 2010

BORDENAVE, J. E. D. **Além dos meios e mensagens:** introdução à comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência. 4ª. ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

BRASIL. **Constituição Federal.** Disponível em: <<http://www.tre-ms.gov.br/Legislacao/constituicaoefederal.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2010.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial.** Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 7ª. ed., 2006.

CARVALHO, J. M. **Cidadania no Brasil:** o longo caminho. 12ª. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2009.

_____, J. M. Cidadania: tipos e percursos. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, n. 18, 1996.

CORRÊA, I. M. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, 41 (3): 487-504 p., mai-jun, 2007.

DAMATTA, R. **O que faz do brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Editora Sala, 1984.

_____, R. **Carnavais, Malandros e Heróis:** para uma sociologia do dilema brasileiro. 6 ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DANIEL, C. **A construção da esfera pública pelo choque de conflitos:** Parcerias e responsabilidade social. São Paulo: CENPEC-Instituto Ethos, 1999.

DOING BUSINESS. Disponível em: <<http://www.doingbusiness.org/rankings>>. Acesso em: 10 dez. 2010.

FURTADO, C. **O mito do desenvolvimento econômico.** Paz e terra. 3. ed. São Paulo. 2001.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. The increasing importance of public marketing: explanations, applications and limits of marketing within public administration. **European Management Journal**, v. 27, 197-212 p., 2009.

KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam o lucro.** São Paulo: Atlas, 1978.

_____, P.; HAIDER, D. H.; REIN, I. **Marketing Público:** como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países. São Paulo: Makron Books, 1994.

NOBRE, G. F. **Comunicação Pública.** São Paulo: Instituto Ciência-Tecnologia da Comunicação, 2008.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o Governo.** Brasília: Editora MH Comunicação, 8. ed., 1992.

PREFEITURA DE BELO HORIZONTE. **BH Resolve:** mais de 600 serviços em um único lugar. Disponível em: <<http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/noticia>>.

Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios, Recife, v. IV, n. 7, ago. 2013.

do?evento=portlet&pAc=not&idConteudo=40205&pIdPlc=&app=salanoticias>. Acesso em: 10 dez. 2010.

PREFEITURA DE CURITIBA. **Redes Sociais aproximam gestão pública dos curitibanos**. Disponível em:

<<http://www.curitiba.pr.gov.br/noticias/redes-sociais-aproximam-gestao-publica-dos-curitibanos/20496>>. Acesso em: 10 dez. 2010.

SAES, D. A. M. A questão da evolução da cidadania no Brasil. **Revista Estudos Avançados**, IEA/USP. São Paulo, v. 15, n. 42, 2001.

SANTOS, W. G. **Cidadania e justiça**: A política social na ordem brasileira. Rio de Janeiro: Campus. 1979.

SEBRAE. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/customizado/lei-geral/lei-geral/simplificacao-para-abertura-de-empresas>>. Acesso em: 10 dez. 2010.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, 43 (2), 47-69, mar.-abr, 2009.

SOUKI, L. G. A atualidade de T. H. Marshall no estudo da cidadania no Brasil. **Revista de Ciências Sociais (Civitas)**. Porto Alegre. v. 6, n. 1, jan.-jun. 2006.

TENÓRIO, F. G. (Org.). **Cidadania e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Unijuí, 105-137 p, 2007.