

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING
ANA CAROLINA RODRIGUES DE DEUS

COMUNICAÇÃO INTERNA E ENDOMARKETING NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: UMA NECESSIDADE?

GOIÂNIA
AGOSTO/2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING
ANA CAROLINA RODRIGUES DE DEUS

COMUNICAÇÃO INTERNA E ENDOMARKETING NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: UMA NECESSIDADE?

Trabalho de Conclusão da Especialização
em Assessoria de Comunicação e Marketing, da
Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia da
Universidade Federal de Goiás, sob a orientação do
professor Ms. Claudomilson Fernandes Braga.

GOIÂNIA
AGOSTO/2012

COMUNICAÇÃO INTERNA E ENDOMARKETING NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA NECESSIDADE?

Ana Carolina Rodrigues de Deus*

Prof. Ms. Claudomilson Fernandes Braga

RESUMO

Tendo em vista a cultura do serviço público e a fama do servidor público – de que por ser funcionário efetivo muitas vezes não busca a melhoria no ambiente de trabalho – seria possível implementar ações de comunicação interna e/ou endomarketing nas empresas do governo?

O presente artigo discursa sobre essa questão, e aponta a necessidade de se implementar assessorias de comunicação em órgãos públicos, focadas na comunicação interna e/ou endomarketing. Sendo o acesso à informação direito básico do cidadão, qual seria a relevância da comunicação interna e do endomarketing, tanto para garantir tal direito, quanto para as atitudes profissionais dos servidores públicos?

Palavras-chave: comunicação interna, endomarketing, administração pública

ABSTRACT

The culture within a public organization led people to think that public servers do not intend to improve their working environment. With those information, would it be possible to implement internal communication and/or endomarketing actions at the government companies?

This article intends to evaluate this question. It also points to the needs of press offices at public companies, to focus on internal communication and/or endomarketing. If the access of information is a basic right to all citizens, which would be the relevance of internal communication and endomarketing, it being to guarantee the citizen's right, or it be towards the professional actions involving public workers?

Key-words: internal communication, endomarketing, public business

*

Ana Carolina de Deus é jornalista e aluna do curso de especialização em Assessoria de Comunicação e Marketing, vinculado ao programa de pós-graduação em Comunicação da Facomb-UFG

INTRODUÇÃO

O direito à informação é garantido ao cidadão.

A lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, assegura:

[...] o direito fundamental de acesso à informação e devem (sic) ser executados em conformidade com os princípios básicos da administração pública e com as seguintes diretrizes:

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

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

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

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

V - desenvolvimento do controle social da administração pública.

A comunicação pública garante esse direito, de forma a estender ao cidadão a responsabilidade nas decisões públicas – a ideia é que exista um diálogo entre órgãos públicos e usuários dos serviços por ele prestados, a fim de buscar a melhoria no atendimento. Por isso, o direito à informação é tão essencial – sabendo o que acontece dentro dos órgãos públicos, a legalidade dos procedimentos, os gastos das verbas públicas, entre outros, o cidadão pode participar ativamente das decisões, pressionando o governo.

Esse direito nada mais é que a confirmação do conceito do filósofo alemão Jürgen Habermas. Citado por Barros (2008, p. 23), Habermas buscou nas *pólis* gregas a ideia de esfera pública. Seria esse um espaço aberto à discussão, “onde os cidadãos livres se encontravam para compartilhar, valorizar e transformar a cultura”. Ainda de acordo com

Habermas, o uso da razão é capaz de levar o homem ao desenvolvimento e progresso social.

Segundo Prado (2008, p. 78),

[...] O marco conceitual de todos os trabalhos é um tripé que entende que o lócus de comunicação pública é o espaço entre Estado, sociedade e cidadão, que a comunicação pública está calcada no direito à informação, e que o efeito da prática de comunicação pública é a participação das decisões públicas.

De forma a garantir esse direito, a principal medida a ser tomada é investir nas assessorias de comunicação. O primeiro passo é qualificar e profissionalizar as assessorias. É preciso levar em conta que a informação é bem público, e às assessorias cabe assegurar que serão repassadas as informações que são de interesse público.

Uma pesquisa realizada em sete dos tribunais superiores em Brasília revelou que “os gestores de comunicação estão preocupados em [...] construir, aperfeiçoar e/ou firmar perfil de comunicação voltado para a cidadania, ou seja, comunicação cuja premissa é o direito à informação como bem público” (Prado, 2008, p.79).

Mas será que é realmente isso que acontece? O debate deveria ser frequente, estimulando a participação do cidadão no processo de construir as empresas públicas. Entretanto, algumas pesquisas indicaram que “não houve preocupação (por parte das assessorias) em estabelecer ações de estímulo ao debate, aspectos essenciais para a construção da cidadania. [...] O cidadão é apenas usuário do serviço, não participando da tomada de decisões sobre as políticas públicas adotadas”. (Prado, 2008, p.80).

1. Comunicação Pública

Ao contrário do que se acredita, as práticas comunicacionais não devem se limitar aos ambientes privados. O maior objetivo é permitir um melhor atendimento e aumento na qualidade dos serviços públicos, o que formaria uma imagem positiva das instituições perante os cidadãos. A otimização das práticas comunicativas inicia-se implementando uma assessoria de comunicação nos órgãos estatais.

Um dos principais benefícios advindos da comunicação pública é mudar a imagem que se tem do serviço estatal: a morosidade, o descaso e a ineficiência. O conceito, ainda em construção no Brasil, posiciona o cidadão como principal responsável pela mudança na comunicação do serviço público. Segundo Duarte (2009, p.60):

[...] comunicação pública, no Brasil, é uma expressão que não especifica um conjunto de conhecimentos, áreas, profissões ou estruturas, estando mais próximo de se caracterizar como um ethos, uma postura de perceber e utilizar a comunicação como instrumento de interesse coletivo para fortalecimento da cidadania.

O francês Pierre Zémor (1995) foi um dos pioneiros a conceituar comunicação pública. Segundo ele, só é possível se fazer comunicação pública quando há participação ativa do cidadão. Isso significa que é necessário haver um diálogo, em que o cidadão apresenta propostas, definindo seu grau de satisfação com relação ao serviço prestado.

Zémor (1995) diz ainda que as finalidades da comunicação pública não podem se dissociar dos objetivos das instituições públicas, que geralmente são:

- a) informar;
- b) ouvir as demandas, expectativas, interrogações e o debate público;
- c) contribuir para assegurar a relação social;
- d) acompanhar as mudanças, tanto comportamentais quanto as da organização social.

Para que a comunicação pública se efetive e leve ao cidadão a transparência na informação existe um setor que precisa ser considerado – os funcionários da instituição, também conhecidos como colaboradores. É nesse estágio que entra a comunicação interna ou o endomarketing. Como afirma Prado (2008, p. 80), “os funcionários (de órgãos públicos) estão integrados, porém não permitem refutar ou confirmar a hipótese de que estão envolvidos com a missão, com a visão e com os valores da agência”.

2. Comunicação Interna

Para alguns autores, a comunicação se consolida como a parte mais importante a ser considerada em uma organização. No organograma de qualquer empresa, ela deve aparecer no topo, fazendo parte da diretoria e estando diretamente ligada à presidência. Sendo assim, pode-se inferir que a ela corresponde boa parte do processo de tomada de decisões.

Como nos diz Estrada (2007, p. 111),

[...] é importante que haja estratégias que envolvam a todos em quaisquer níveis: colaboradores conscientes dos valores e metas da empresa; diretores e líderes empenhados para que isto aconteça. Faz-se necessário criar um ambiente interno no qual informação, conhecimento e competência fluam livremente para que exista comprometimento pessoal e alto desenvolvimento.

Geralmente quando se fala em comunicação logo se pensa em empresas privadas. Nessas instituições, a comunicação é essencial para o próprio fortalecimento da organização. Sem uma estrutura comunicacional eficiente, podem existir ruídos, o que levaria à insatisfação do cliente. A comunicação interna visa levar ao colaborador um ambiente de trabalho mais tranquilo, valorizando cada um dos funcionários, suas competências e habilidades.

Kunsch (2003, p.162) define comunicação interna como “uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”.

Uma forma de investimento em comunicação interna é a aplicação de cursos profissionalizantes e treinamentos para os funcionários. A ideia é valorizar o profissional, mostrando a ele sua importância para a instituição. Empresas que

pretendem vender seu serviço a clientes devem levar em consideração que os primeiros compradores são seus funcionários.

Portanto, uma das primeiras ações é certificar-se que todo o quadro de profissionais conhece e acredita na missão, visão e valores de sua empresa. Como reitera Estrada (2007, p.114), “é impossível qualquer ação de comunicação eficaz quando a missão das pessoas não está alinhada com a missão da empresa”.

Kunsch (2003, p. 249), diz ainda que “a missão, a visão e os valores podem ser considerados elementos focais e norteadores. [...] São vocábulos de alta significação para a vida das organizações que dão sentido à prática de suas atividades”.

Para evitar os ruídos, é preciso que os colaboradores tenham ciência das ações tomadas pela empresa – responsabilidade social, qual serviço prestam, como funciona cada setor da empresa, entre outros. É necessário estimular a gerência a repassar as informações a seus subordinados.

Dentro de uma empresa, podemos citar quatro canais de comunicação principais:

- a) Descendente, quando a informação é repassada da gerência e/ou presidência para os subordinados. Acontece de várias formas, seja por meio de memorandos, circulares, reuniões, entre outros. Essa é a forma de comunicação que vai permitir aos demais colaboradores da empresa terem consciência das informações primordiais. Nessa etapa, é preciso conscientizar gerentes e presidência da importância de se repassar informação, permitindo que o cliente também esteja bem informado;
- b) Ascendente, quando a informação é repassada de subordinados para seus chefes imediatos. Nesse tipo de comunicação, a gerência passa a ter conhecimento das principais reclamações, sejam elas referentes aos funcionários ou até mesmo aos clientes. É também essencial para um bom desenvolvimento da comunicação interna – através dela, é possível solucionar problemas, criando um ambiente mais harmônico e prazeroso ao servidor. Com ela, é também possível conhecer as principais queixas dos clientes, já que geralmente são os subordinados que possuem maior

acesso a eles. Com isso, é possível solucionar tais problemas e evitar clientes insatisfeitos;

- c) Horizontal, quando a informação é repassada entre gerentes ou da gerência para a presidência, ou subordinados entre seus pares. É o tipo de comunicação que mais causa problemas ao bom desenvolvimento de um ambiente interno de trabalho. Quando as informações essenciais são mantidas na gerência e não repassadas aos demais colaboradores, subordinados à uma chefia, criam-se ruídos. Com isso, o cliente final é afetado, e acaba gerando insatisfação;
- d) Colateral, quando a informação é repassada de um subordinado a outra chefia, que não seja a sua imediata;

Tendo como base o descrito, comunicação interna, para os autores, baseia-se na auto-estima dos colaboradores. A intenção é criar ambientes agradáveis, que incentivem a formação pessoal e profissional.

Kunsh (2003, p. 159) diz que:

[...] A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem. Quantos valores poderão ser acentuados e descobertos mediante um programa comunicacional participativo [...] Se considerarmos que a pessoa passa a maior parte do seu dia dentro das organizações, os motivos são muitos para que o ambiente de trabalho seja o mais agradável possível. E um serviço de comunicação tem muito a ver com a integração entre os diversos setores.

A autora ressalta também que o público interno é multiplicador em suas famílias e grupos de convivência social. Ele é um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa. Por isso, a eficácia de uma comunicação integrada depende de um trabalho de equipe entre as áreas de comunicação e Departamento de Gestão de Pessoas, a diretoria e todos os empregados envolvidos.

3. Endomarketing

Ao marketing cabe o serviço de tentar atender da melhor forma possível os clientes de uma empresa. Como clientes pode-se entender tanto aqueles externos, que procuram os serviços da empresa, quanto aqueles internos – os chamados funcionários ou colaboradores.

Para esses, é preciso se utilizar de uma ferramenta que os incentive a contribuir na melhoria da prestação de seus serviços. Além da comunicação interna, o marketing interno – ou endomarketing – é também um instrumento para motivar funcionários que precisam atender de forma satisfatória a uma sociedade cada vez mais exigente.

Antes de se pensar em estratégias de vendas – ou seja, de se pensar em expandir a empresa externamente – é preciso pensar no fortalecimento da organização internamente. Portanto, o endomarketing faria esse papel. Um marketing voltado para dentro da empresa, com ações que visem auxiliar os funcionários/colaboradores a conhecerem seu local de trabalho e estimulá-los a continuarem ali.

Persona (2005, p. 19) nos diz que:

[...] Clientes esperam algo de você, e cabe a você entregar aquilo que está dentro ou além das expectativas deles. Como vai fazer isso? É preciso começar de dentro para fora. Qualquer estratégia de marketing pessoal que se concentre apenas na imagem [...] pode ser facilmente desmascarada em um mundo onde todos se comunicam com uma facilidade nunca vista. É claro que vai ser preciso uma boa dose

de inteligência no processo, se o que se busca é o marketing pessoal.

Por conta de todos esses conceitos, quando se trata de departamentos pessoais em organizações não mais se diz Recursos Humanos. Muito mais que recurso, cada funcionário é parte componente da máquina que move a empresa. Usa-se hoje a nomenclatura Gestão de Pessoas, que explica melhor o processo. Gil (2011, p. 17) explica que “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

A ideia é vender o produto da empresa para aqueles que trabalham no local. Se os primeiros clientes de uma organização forem seus empregados, a possibilidade de sucesso é ainda maior. Dessa forma, quando se chegar ao próximo estágio – marketing externo – os próprios funcionários serão a referência positiva do produto.

Como diz Justi (2005, p.9):

[...] antes de oferecer um serviço ou informação ao público externo, as instituições precisam convencer seus funcionários a adquiri-lo. [...] Isto significa tornar o colaborador um aliado, fomentando a ideia de que seu sucesso está ligado ao sucesso da organização.

A principal diferença entre comunicação interna e endomarketing é que este procura unir os mercados interno e externo. Enquanto a comunicação interna busca melhores ambientes de trabalho para realização profissional, o endomarketing busca profissionais realizados, que tenham motivação para melhorar a imagem externa da empresa onde trabalham.

Nas palavras de Rossato (2006, p.95 apud Bekin, 1995, p.12), “endomarketing consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente”.

Rossato (2006, p.94) nos diz ainda que “por natureza, o marketing tem um foco externo e a maior parte de suas atividades é destinada para os mercados e os clientes”. Kotler (2000) acredita que se o público interno “se sente bem na empresa, sua atitude

positiva influencia diretamente o público externo”. Ele diz ainda (2003) que “se os indivíduos na organização não estiverem pensando nos clientes, simplesmente não estarão pensando em nada”.

3.1 Endomarketing no serviço público

Para quem acredita que marketing é estratégia apenas para empresas que visam lucro, já no ano de 1978 Kotler (p.19) desmistificava:

[...] Os administradores das organizações que não visam a lucro [...] estão ficando cada vez mais conscientizados da relevância potencial da disciplina de marketing para resolver seus problemas. Entretanto, abordam o marketing com algum ceticismo, porque têm a imagem de que ele é apenas um instrumento de uso nos negócios comerciais e de que se identifica altamente com as vendas e propaganda.

No serviço público é usual perceber funcionários acomodados, que não procuram melhorias e nem fazem esforço para atender melhor aos usuários. Para o endomarketing, “o sucesso no mercado depende de um nível superior de desempenho, que por sua vez exige um profundo comprometimento e não meramente a obediência absoluta dos funcionários” (Rossato, 2006, p. 92).

Mesmo aquelas empresas que não procuram fins lucrativos dependem de resultados para continuar sobrevivendo. Para organizações públicas, os resultados são medidos através da satisfação do usuário final – o cidadão. Este está em constante contato com o servidor público. Muitas vezes, por problemas internos de comunicação o funcionário desconhece informações primordiais e acaba por deixar seu consumidor insatisfeito – o que gera a fama de preguiçosos que ronda o funcionalismo público.

Kotler (1978, p.334) nos mostra que o serviço público também preza por sua clientela, podendo perder para empresas particulares. Enquanto muitas empresas públicas possuem monopólio de seus serviços, algumas abrem espaço para ampla concorrência.

Segundo o autor, “a agência do governo que deseja operar tranquilamente, receber fundos adequados e apoio do legislativo e evitar más relações com a imprensa precisará prestar atenção a seu nível de serviço a cada um de seus públicos”. Como o faria, se não acreditando que a cada um de seus servidores também cabe o zelo pela satisfação do cidadão?

Em contrapartida com as ideias de comunicação interna, o endomarketing acredita que não é suficiente apenas motivar os funcionários. É preciso fazer com que eles se sintam parte da empresa, ativos no processo de crescimento da mesma. Ao invés de dividir departamentos e esperar que cada um faça sua parte, o importante é que todos contribuam juntos, inter-relacionados.

Rossato (2006, p.94) explica que,

[...] para existir, toda empresa precisa de uma razão social. Para sobreviver é necessária uma razão para a sociedade. No momento em que a sociedade não percebe os benefícios da inter-relação, a empresa deixa de existir, perdendo sua Razão Social.

O pensamento vale tanto para empresas particulares quanto para empresas públicas. A razão de existir, para a administração pública, é atender bem aos cidadãos, sendo que os responsáveis por esse atendimento são os servidores públicos.

Apesar das diferenças, endomarketing e comunicação interna possuem algo em comum: a noção de que o colaborador, ou cliente interno, é fundamental para a prosperidade de qualquer empresa, seja ela pública ou privada.

4. Considerações Finais

Referente ao serviço público, é preciso considerar que o cliente final é o cidadão. Funcionários bem informados repassam as informações de forma correta, evitando ruídos – e, logo, a manutenção da imagem de descaso e ineficiência que existe com relação ao serviço público.

Tendo em vista o exposto fica claro que a prática de comunicação interna e endomarketing na administração pública se faz mais do que necessária. Somente com funcionários bem informados e dispostos a repassar as informações é que poderemos pensar em cidadãos também bem informados.

Ao contrário do que acontece nas empresas particulares, os órgãos públicos não possuem como meta atingir um lucro financeiro. No entanto, para que qualquer empresa governamental possa funcionar é preciso que existam as verbas públicas. Portanto, é necessário que se faça um bom uso desses recursos, estabelecendo metas anuais e finalidades financeiras específicas.

Segundo Justi (2005, p.10),

mesmo uma instituição pública [...] deve transmitir com clareza para o seu corpo de funcionários, uma razão (sic), uma motivação para existir. Isso faz com que se estabeleça um uso harmonioso dos recursos públicos, com uma meta anual a ser atingida, como fazem as empresas privadas, com finalidades explicitamente financeiras.

O que se deve considerar mais a fundo, como já comentado, são os possíveis chefes. Por medo de perderem seu cargo, ou por acreditarem que a gestão transparente é um risco a posições de chefia, muitos acabam por manter em sigilo informações que deveriam ser repassadas a todos.

Em gestões que prezam pela transparência de informações e se utilizam do endomarketing e comunicação interna, é preciso salientar a importância do repasse

das informações e deixar sempre claro que se preza, também, pelo consumidor final – o cidadão.

A pergunta que permanece é: como incentivar funcionários públicos, que em geral são efetivos em seu cargo, a participarem do processo de comunicação de uma empresa? Uma resposta possível está aliada a um dos fundamentos da comunicação interna: tornar clara a missão, visão e valores da empresa, fazendo com que funcionários se sintam praticantes de tais princípios e, logo, parte da organização.

É preciso, antes de tudo, diferenciar envolvimento de comprometimento. Um funcionário envolvido aceita seu ambiente de trabalho como é, acatando a ordens e apenas cumprindo horário. Ele não se interessa verdadeiramente pela rotina profissional ou a como tornar a empresa um local melhor para exercer seu trabalho.

Por outro lado, um profissional comprometido sabe de sua importância para a manutenção do serviço público. Ele se sente parte da organização e percebe que cada componente humano é essencial para o desenvolvimento da empresa. Como relata Justi (2005, p.13), “o comprometimento em nosso sistema cultural está intimamente ligado ao interesse individual, à forma como a auto-estima (sic) da pessoa está sendo desenvolvida”.

Comparando com empresas privadas, as organizações públicas devem motivar seus funcionários ao trabalho, com reconhecimento do serviço prestado – por exemplo, com um quadro de “melhor funcionário do mês” exposto e visível a todo cidadão que frequentar o local. As premiações, que para o serviço público quase nunca podem ser realizadas financeiramente, podem vir através de recompensas – dias de folga, honra ao mérito, entre outras.

Sendo o funcionário público um dos elos mais importantes para o desenvolvimento eficaz do serviço público, por que não criar estratégias eficazes que o beneficiem e o façam perceber o tamanho de sua importância? A comunicação interna e o endomarketing ressaltam a esse servidor suas qualidades, buscando um ambiente de trabalho mais propício e que permita a melhoria do serviço público. Seriam, portanto, a comunicação interna e o endomarketing essenciais na administração pública, satisfazendo não só aos funcionários como também a seu principal cliente – o cidadão.

Referências Bibliográficas

CASTRO, Célia de Fátima Mendonça Ferreira. **Marketing institucional e marketing empresarial.** In: Administração em Revista (AEUDF). Brasília. v.3, n. 1, jan., p. 43-54, 2003.

Controladoria Geral da União < <http://www.acs.ufpr.br/cgu.pdf>>, acessado em 27/08/2012

DEUS, Ana Carolina Rodrigues de et al. **Uma experiência em Assessoria de Comunicação para a Maternidade Nossa Senhora de Lourdes em Goiânia-GO.** Goiânia. Universidade Federal de Goiás, 2010. Versão digital, disponível em <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2011/expocom/EX27-0205-1.pdf>>

DUARTE, Jorge. **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: Teoria e Técnica.** São Paulo: Editora Atlas, 2002.

_____, Jorge. **Instrumentos de comunicação pública.** In: Jorge Duarte. (Org.). Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

ESTRADA, Cláudia Soares Duque. **A comunicação interna criando valor para as organizações.** In: Selecta Camilliani. Pós-graduação. Cachoeiro de Itapemirim. v.3, n.1, fev., p.111-120, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas.** 1 ed. São Paulo. Atlas, 2011.

JUSTI, Claudia Maria Ianoski. **O endomarketing na administração pública: utopia ou realidade?** In: Gestão. Revista Científica de Administração, Sistemas de Informação e Turismo. Universidade de Ensino Superior Exponente. Curitiba. v.4, n.4, mai/jun, p.7-18, 2005.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao Marketing.** 4 ed. Rio de Janeiro. LTC, 2000.

_____, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 2 ed. São Paulo. Atlas, 2000.

_____, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber.** 11 ed. Rio de Janeiro. Campus, 2003.

_____, Philip. **Marketing para organizações que não visam lucro.** São Paulo. Atlas, 1978.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** 4ª ed. São Paulo: Sumus Editora, 2003.

MATOS, Heloiza. **Comunicação Pública, esfera pública e capital social**. In: Jorge Duarte. (Org). Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

Paracatu Memória <<http://paracatumemoria.wordpress.com/2012/05/16/cidadao-agora-tem-garantia-de-acesso-a-informacao/>>, acessado em 27/08/2012

PERSONA, Mario. **Marketing de gente: o marketing pessoal como suporte para o principal ativo das empresas**. São Paulo. Futura, 2005.

PRADO, Mônica. **Comunicação Pública: mais para teoria do que para prática**. In: Universitas (UniCeub). Brasília. v.5, n.1-2 Arquit, jan., p.77-83, 2008.

ROSSATO, Sandra Regina. **Endomarketing: uma filosofia a ser conquistada**. In: Gestão Contemporânea. Revista da Faculdade Porto-Alegrense de Ciências Contábeis e Administrativas (FAPA). Porto Alegre. v.3, n. 3, jan., p. 92-103, 2006.

SCARPIN, Maria Aparecida; SCARPIN, Jorge Eduardo; CALYURI, Mônica Sionara. **Marketing: um instrumento para a valorização profissional**. In: Revista Brasileira de Contabilidade (RBC). Brasília. v.29, n.126 Supl., nov., p.34-47, 2000.

Site da Presidência da República <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/112527.htm>, acessado em 27/08/2012

ZÉMOR, Pierre. **La communication publique**. Paris, PUF, 1995.