

GOVERNANÇA E COMUNICAÇÃO PÚBLICA: DESAFIOS DA APLICABILIDADE EM PREFEITURAS DE MUNICÍPIOS DE PEQUENO PORTE DE SANTA CATARINA

GOVERNANCE AND PUBLIC COMMUNICATION: CHALLENGES OF APPLICABILITY IN SMALL CITY HALLS IN SANTA CATARINA

Maiara Carvalho Batista Maduro¹

RESUMO: A efetividade da governança no setor público depende, de forma fundamental, da comunicação. Parte-se do princípio de que a comunicação não deve se restringir à divulgação de ações, mas atuar como instrumento orientado por princípios como transparência, *accountability* e participação social. O artigo apresenta os resultados de um estudo realizado em municípios catarinenses com menos de 20 mil habitantes, por meio de um questionário aplicado a 98 prefeituras. Os resultados indicam que, embora existam esforços para promover a transparência e prestar contas à população, a comunicação permanece pouco institucionalizada, marcada por estruturas frágeis, acúmulo de funções e considerável interferência política. Conclui-se que a comunicação pública no âmbito dos municípios enfrenta limites significativos para se consolidar como prática de governança pública, o que reforça a necessidade de maior planejamento estratégico e valorização profissional.

Palavras-chave: governança; comunicação; transparência; *accountability*.

ABSTRACT: *The effectiveness of public-sector governance fundamentally depends on communication. Communication should not only disseminate actions but also act as an instrument guided by principles such as transparency, accountability, and social participation. This article presents the results of a study of Santa Catarina municipalities with fewer than 20,000 inhabitants. The study was based on a questionnaire administered to 98 city halls. Despite ongoing efforts to enhance transparency and accountability, the findings reveal a lack of institutionalization in communication. Communication structures are characterized by their fragility, many responsibilities, and significant political interference. In conclusion, public communication in municipalities encounters considerable challenges in establishing itself as an effective public governance practice. This situation highlights the necessity for enhanced strategic planning and professional development.*

Keywords: *governance; communication; transparency; accountability.*

¹ Doutora em Planejamento e Governança Pública (UTFPR). Professora na Faculdade IELUSC. E-mail: maiara.carvalho@ielusc.br

1 INTRODUÇÃO

A governança pública consolidou-se como um paradigma central da administração contemporânea, orientada por princípios, como transparência, *accountability*, impessoalidade e participação social (Pisa, 2014; Brasil, 2018). No entanto, a efetividade desses princípios depende de forma direta da comunicação, responsável por mediar a relação entre Estado e sociedade e por transformar diretrizes de gestão em práticas acessíveis ao cidadão (Miola; Marques, 2024; Weber, 2017; Koçouski, 2012). Nos municípios de pequeno porte, que representam a maioria do território brasileiro, 69%, essa relação é ainda mais desafiadora: a escassez de recursos humanos e estruturais limita a institucionalização da comunicação e amplia a vulnerabilidade informacional da população (Maduro, 2024).

Embora a Constituição Federal (Brasil, 1988) explicita no artigo 5.º a garantia do direito à informação e esclareça no artigo 37.º os princípios da Administração Pública, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, o arcabouço legal existente no Brasil e que estabeleça, de fato, como a comunicação nos órgãos públicos deve ser efetivada ainda é limitante. Embora existam prescrições legais (Lei da Transparência, Lei de Acesso à Informação, Lei da Ouvidoria e Lei de Contratação de Publicidade), que, associadas à fiscalização e às recomendações de boas práticas de órgãos de fiscalização e controle, podem qualificar a Comunicação Pública do Estado brasileiro. No entanto, há lacunas, ambiguidades e incertezas (Maduro; Miola, 2023).

Dessa forma, a fundamentação teórica deste artigo ancorou-se nas contribuições teóricas e nas recomendações de boas práticas de órgãos fiscalizadores relacionadas às práticas de governança, bem como em estudos relacionados à Comunicação Pública de Estado. Como objeto empírico de estudo, o olhar da pesquisa se volta para os municípios com menos de 20 mil habitantes localizados em Santa Catarina. Dos 295 municípios catarinenses, 75,5% são considerados de pequeno porte (IBGE, 2022), totalizando 223. Destes, 98 participaram da pesquisa respondendo a um questionário *on-line*. A esse *corpus* foi aplicado um método próprio baseado nas orientações de pesquisas qualitativas (Gil, 2010), bem como na Análise de Conteúdo (Bardin, 1977) com base nas duas principais categorias: a) institucionalização da comunicação, que abrange a estrutura e o perfil profissional; b) *accountability*, que abrange interferência política e o papel da comunicação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GOVERNANÇA PÚBLICA

O conceito 'governança' surgiu por volta de 1980, nos Estados Unidos, após escândalos financeiros, para melhorar e dar mais transparência ao funcionamento de instituições (Pisa, 2014; Souza Filho, 2022; Mottin, 2022). A governança, seja no âmbito público ou privado, tem como pressupostos a identificação de responsabilidades, compreendendo as partes interessadas, a relação entre produzir e entregar e a de se tornar suporte à administração (Pisa, 2014).

Cavalcante e Pires (2018) lembram que o termo “governança pública” passou a configurar os debates políticos e/ou acadêmicos a partir da década de 1980. Primeiro, porque até a década de 70, o modelo de administração burocrático tradicional era indicado como solução para os problemas de desempenho. Segundo, a partir da virada do século com a expansão do movimento da nova gestão pública ampliaram-se a desagregação dos monopólios burocráticos, a desconcentração/descentralização e a indução de concorrência. E em terceiro, justifica-se pela “complexificação dos problemas, das possibilidades de solução e dos sentidos de desempenho e responsabilização no setor público” (Cavalcante; Pires, 2018, p.11).

Em 1989, o Banco Mundial começou a usar a expressão “boa governança”, que evoluiu até as definições e premissas atuais. Em 2017, no Relatório de Desenvolvimento Mundial, o Banco Mundial apontou a necessidade de repensar a governança pública fundamentada em quatro resultados desejáveis: (1) segurança; (2) crescimento; (3) equidade e (4) sustentabilidade. O relatório relaciona, ainda, três princípios norteadores dessa nova perspectiva de governança: pensar as funções das instituições; pensar nas assimetrias de poder; e pensar sobre o papel da lei. Para o órgão, a governança refere-se ao processo em que atores estatais e não estatais interagem para formular e implementar políticas, baseando-se em um conjunto de regras formais e informais que influenciam e são influenciadas pelo poder (Banco Mundial, 2017).

Próximo a esse período, na década de 1990, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) iniciou as discussões sobre governança pública, criando em 1996 o Comitê de Governança Pública. A organização demonstra, em sua história, uma preocupação recorrente em auxiliar governos a terem melhores resultados, eficiência e eficácia em suas políticas. Para a OCDE, são princípios essenciais: a transparência, a participação da sociedade, a integridade e a *accountability* (Thorstensen; Nogueira, 2020).

Mais recente, em 2023, a OCDE lançou uma versão atualizada e aprovada pelo G20 dos Princípios de Governança Corporativa. Uma dessas atualizações se refere à necessidade de as autoridades públicas adotarem regras funcionais de governança, por exemplo, medidas que diminuam os conflitos de interesse entre os setores público e privado.

Dado o crescente interesse no fortalecimento da administração pública, observa-se que no Brasil o conceito de Governança Pública foi impulsionado pela atuação do Tribunal de Contas da União. Em 2013, o Referencial Básico de Governança publicado pela instituição fiscalizadora define a governança no setor público como um conjunto de mecanismos que envolvem liderança, estratégia e controle, aplicados para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com o objetivo de conduzir políticas públicas e prestar serviços de interesse da sociedade (Brasil, 2013).

Em uma proposta de revisar e compilar as contribuições conceituais acerca do termo Governança Pública, Pisa (2014) fez um quadro com definições feitas por pesquisadores e por organizações. Com isso, delimitou e chegou a seguinte significação:

A governança é um modelo de gestão pública no qual interagem diferentes atores: políticos, administradores públicos e representantes da sociedade que buscam alcançar os objetivos conjuntamente definidos, por meio de uma gestão compartilhada e pautada nos princípios da legalidade, ética, integridade, equidade, transparência e prestação de contas (accountability) (Pisa, 2014, p. 120).

Um marco na implantação da Governança Pública no Brasil ocorreu com a publicação do decreto n.º 9.203, de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O dispositivo legal segue a mesma compreensão do conceito do TCU para definição dos princípios. No ano seguinte à publicação do decreto, foi lançado o Guia da Política de Governança Pública (Brasil, 2018), que traz definições do conceito de governança e explica cada um dos seis princípios e diretrizes. Entretanto, o documento mais recente é o Referencial Básico de Governança, de 2020, que aborda sete princípios: capacidade de resposta; integridade; transparência; equidade e participação; *accountability*; confiabilidade; melhoria regulatória.

De forma geral, o conceito está ligado às boas práticas da administração pública, com o objetivo de “assegurar que sua ação esteja direcionada **aos** objetivos alinhados aos interesses da sociedade” (Brasil, 2018, p. 16). De acordo com o Guia, no Governo Federal, a implantação da Governança Pública teve pelo menos três motivações: a necessidade **de fortalecer** a confiança da sociedade nas instituições públicas; a busca por maior coordenação das iniciativas de aprimoramento institucional; e a utilidade **de estabelecer** patamares mínimos de governança.

Destaca-se também **que ambas as** principais publicações relativas à temática no país (o Guia da Política de Governança Pública, do Governo Federal, e o Referencial Básico de Governança, do TCU) são documentos orientativos e “não um inventário fechado de soluções prontas” (Brasil, 2018, p. 32). **Isso favorece o uso das diretrizes para órgãos públicos de outros níveis, tais como a administração pública municipal. Por outro lado, dificulta o entendimento de aplicação prática.**

No contexto da administração pública, a governança se traduz na capacidade do Estado de definir os objetivos e **as** prioridades, traçar as estratégias para alcançá-los e monitorar o desempenho da máquina pública. Essa função direcionadora cabe aos agentes políticos, **aos** órgãos de controle e à própria sociedade, que exerce o papel de principal detentora do poder e dos direitos. A gestão, por sua vez, fica a cargo dos servidores públicos que, em diferentes níveis hierárquicos, implementam as políticas públicas e prestam **serviços** à população. A gestão se concentra na eficácia (fazer a coisa certa) e na eficiência (fazer certo, otimizando recursos), enquanto a governança se preocupa com a efetividade (alcançar os resultados desejados) e a economicidade (gerir os recursos de forma responsável).

Com foco na aplicabilidade prática dos princípios da governança, a 3.ª edição do documento norteador do TCU (Brasil, 2020) apresenta 12 práticas, divididas em três mecanismos, conforme a Figura 1.

Figura 1 - Práticas relacionadas aos mecanismos de governança



Fonte: Brasil, 2020.

Há particularidades em cada uma dessas práticas que refletem diretamente na análise do objeto de estudo (prefeituras de municípios com menos de 20 mil habitantes). Iniciando pelas práticas da liderança (estabelecer o modelo de governança; promover a integridade; promover a capacidade da liderança), destaca-se a necessidade da qualificação e/ou experiência profissional do indivíduo na área em que estiver na posição de líder. É também uma orientação da OCDE que os conhecimentos, habilidades e atitudes da liderança sejam realizados em prol da otimização dos resultados organizacionais. Portanto, sugere-se que a seleção dos dirigentes públicos seja feita de forma transparente e que tenha mérito como base.

O segundo mecanismo - estratégia - tem cinco práticas e, nas diretrizes de cada uma delas, algumas dizem respeito diretamente ao processo de comunicação e divulgação de informações. Uma das ações da gestão de riscos (prática 1) é o estabelecimento de fluxos de comunicação para compartilhar informações e decisões acerca de gestão de riscos interna e externa. Por meio do estabelecimento da estratégia (prática 2), para promover a gestão estratégica (prática 3), há indicações do uso da comunicação, em especial, para difundir a implementação de forma eficaz.

O terceiro mecanismo (controle) tem quatro práticas, sendo duas delas com relação direta às práticas comunicacionais: promover a transparência e garantir a *accountability*.

Os cidadãos devem ter acesso a informações que lhes possibilitem conhecer o que acontece nas organizações e entender o que elas planejam fazer, o que têm realizado de fato e quais resultados têm alcançado, para poderem assim se posicionar a respeito. Além disso, os cidadãos devem estar convencidos de que eventuais desvios do interesse público serão devidamente apurados e tratados (Brasil, 2020, p. 88).

Embora o documento norteador publicado pelo TCU (Brasil, 2020) **contribua para** a aplicação da boa governança no setor público, é preciso ampliar o debate e refletir sobre medidas em um contexto pragmático, **considerando** a realidade de cada órgão no momento de implantação da governança.

Com as contribuições discutidas até aqui, percebe-se uma ênfase em qualificar o sistema público por meio de políticas que realmente atendam às necessidades de seu público-alvo, embora o processo de disseminação dessas informações ainda seja pouco aprofundado. É justamente nessa interseção entre publicidade, transparência dos processos e cumprimento das legislações de boas práticas que este estudo articula os conceitos de "Governança Pública" e "Comunicação Pública de Estado" expostos na seção a seguir.

2.2 COMUNICAÇÃO PÚBLICA DE ESTADO

O estudo da comunicação pública exige a compreensão de seu significado e evolução histórica. A literatura converge em destacar o cidadão como foco central dessa prática (Weber, 2017; Haswani, 2013; Kunsch, 2012; Brandão, 2012; Duarte, 2012). No Brasil, a relação entre comunicação pública e democracia se evidencia sobretudo no período pós-regime militar, quando a ampliação do direito à informação passou a constituir uma demanda social e política. Nesse contexto, a comunicação pública adquire relevância ao se diferenciar da lógica autoritária da censura e da propaganda, afirmando-se como uma prática voltada ao acesso à informação e ao debate crítico (Weber, 2017).

Entendida como comunicação do Estado e/ou governamental, assume a responsabilidade de garantir um fluxo informativo com a sociedade, capaz de despertar o sentimento cívico, informar, prestar contas, educar, promover direitos e estimular o cumprimento de deveres (Brandão, 2012). Dessa forma, configura-se como um processo comunicativo que articula Estado, governo e cidadãos, tendo como finalidade a construção da cidadania (Brandão, 2012). Assim como no setor privado, que incorporou preocupações com transparência e responsabilidade social, o Estado reconheceu a comunicação como parte fundamental do processo de consolidação democrática.

Kunsch (2012) adverte que as “instituições públicas deveriam ter mais responsabilidade” com a comunicação e destaca ainda que alguns princípios são fundamentais para orientar as práticas comunicacionais em um órgão público. Um desses princípios é o da interação. Ou seja, a instituição pública deve ser concebida como uma instituição aberta, que ouve e dialoga com a sociedade. “Ela precisa atuar como um órgão que extrapola os muros da burocracia para chegar ao cidadão comum” (Kunsch, 2012, p. 16).

A autora prefere usar o termo “comunicação pública estatal” e defende que as estratégias e ações comunicacionais no setor público estão condicionadas à existência de uma “política global de comunicação”, bem como da prática da comunicação integrada, que utilize de forma eficiente as subáreas da comunicação social: jornalismo, relações públicas e publicidade e propaganda (Kunsch, 2012).

Eugênio Bucci (2015) faz uma releitura de autores estrangeiros e nacionais, descrevendo a comunicação pública da seguinte forma:

A comunicação pública se compõe de ações afirmativas, consultas de opinião e práticas de interlocução, em qualquer âmbito, postas em marcha por meio do emprego de recursos públicos, mediante processos decisórios transparentes, inclusivos e abertos ao acompanhamento, às críticas e às apelações da sociedade civil e à fiscalização regular dos órgãos de controle do Estado. Quanto às suas finalidades, a comunicação pública existe para promover o bem comum e o interesse público, sem incorrer, ainda que indiretamente, na promoção pessoal, partidária (do partido do governo), religiosa ou econômica de qualquer pessoa, grupo, família, empresa, igreja ou outra associação privada (Bucci, 2015, p. 69).

Canel e Sanders (2016) denominam a prática e o estudo da comunicação dirigidos a um determinado público na busca por objetivos políticos e cívicos de Comunicação Governamental. Na definição, os autores a colocam como multifacetada e que se comunica com vários públicos: cidadãos, funcionários públicos, usuários de serviços, associações comerciais, sindicatos, grupos minoritários, partidos políticos e órgãos reguladores.

As autoras colaboram com o debate informando que, em países como Reino Unido e Austrália, a gestão da comunicação pública é estratégica, planejada e deve ser realizada por funcionários públicos, isentos de questões partidárias. Já na França, Espanha e Polônia, deve ser planejada e rotineira, permitindo processos de comunicação. Por fim, as autoras destacam que é preciso avançar nas pesquisas da área, principalmente, no que se refere à definição do entendimento sobre profissionalismo e profissionalização governamental (Canel; Sanders, 2016).

Neste estudo, optou-se por utilizar o conceito de Comunicação Pública de Estado, conforme defendem Marques e Miola (2024). Embora os autores se utilizem de três dimensões para conceitualizar CPE - os agentes, os conteúdos, e os canais - a definição de proposta se baseia em pelo menos três requisitos: (1) ser promovida por órgãos públicos, excluindo, neste caso, empresas privadas por considerar que não utilizam mecanismos de controle das estatais; (2) promover conteúdo de interesse público, divulgando e dialogando para a construção de uma sociedade mais democrática e participativa; (3) utilizar canais de comunicação selecionados com base em princípios republicanos de eficácia, eficiência e transparência.

A associação desses três requisitos é o que sustenta o conceito de Comunicação Pública de Estado, que, por sua vez, desdobra-se em duas dimensões. A primeira, normativo-democrática, cuja motivação é promover a participação, a transparência, a responsabilização dos representantes políticos e demais agentes do Estado e o acesso a direitos sociais na forma de serviços, contribuindo para a governança; a segunda dimensão, de caráter institucional, volta-se para a cidadania apelando para a construção de laços sociais, estimulando ações solidárias e fomentando a confiança nas instituições e na democracia (Marques; Miola, 2024, p. 29).

A partir da definição dos autores, a Comunicação Pública de Estado surge como um pilar essencial para o fortalecimento democrático, alinhando-se aos princípios de governança pública. Essa abordagem não se limita a informar, mas busca envolver o cidadão em um diálogo ativo e responsável com o Estado, promovendo transparência e confiança.

2.2.1 Práticas comunicacionais em prefeituras

As práticas de comunicação em órgãos públicos abrangem diferentes áreas e atividades, que vão desde a produção de conteúdo para redes sociais e sites institucionais até a elaboração de campanhas, organização de eventos e relacionamento com a imprensa. Essas atividades podem ser analisadas em quatro dimensões: áreas de atuação, públicos de interesse, ferramentas utilizadas e objetivos comunicacionais (Maduro, 2024). Com esse olhar, percebe-se que a comunicação pública não se limita à execução técnica, mas exige planejamento estratégico capaz de conectar meios, públicos e finalidades.

O jornalismo exerce papel fundamental nesse processo, uma vez que a informação noticiosa é um dos principais instrumentos de promoção da democracia e de efetivação do direito à informação. Critérios de noticiabilidade e valores-notícia, amplamente discutidos por Silva (2005), orientam a seleção do que se torna notícia, enquanto Kunsch (2012) destaca valores como verdade, credibilidade e rapidez como pilares da informação jornalística. Contudo, estudos empíricos revelam fragilidades: a produção informativa de órgãos públicos muitas vezes apresenta falta de linguagem jornalística, uso de adjetivações e foco excessivo em autoridades, em detrimento dos fatos (Lara, 2017). Esses elementos demonstram a tensão existente entre a prática profissional e a função pública da comunicação.

Essa tensão se expressa de forma mais clara no chamado “paradoxo da visibilidade estratégica” (Weber, 2016), que aponta para o duplo desafio enfrentado pela comunicação pública: ao mesmo tempo em que precisa assegurar transparência e prestação de contas, também sofre pressões políticas e institucionais que limitam a autonomia dos profissionais. Pesquisas como a de Machado e Moreira (2005) evidenciam que comunicadores públicos, apesar dessas restrições, demonstram identificação com o interesse público e empenham-se em garantir o direito do cidadão à informação. Nesse sentido, a comunicação pública assume papel estratégico para a governança democrática, pois atua como mediadora entre o Estado e a sociedade, ampliando a *accountability* (Mick, 2021) e fortalecendo a cidadania.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracterizou-se como aplicada, de caráter exploratório e com predominância qualitativa, ainda que tenha utilizado dados quantitativos para tratamento e análise. Para fundamentar a investigação, foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais, sobretudo acerca do arcabouço legal da Comunicação Pública de Estado no Brasil, compondo o suporte teórico necessário para a interpretação dos resultados. O universo de referência foi formado por municípios brasileiros com menos de 20 mil habitantes, recorte justificado pela elevada representatividade desse perfil na federação. No estado de Santa Catarina, onde se concentra a investigação empírica, 223 municípios se enquadram nessa categoria, correspondendo a 75,5% do total.

O processo de coleta de dados empíricos envolveu a aplicação de um questionário *on-line*², respondido por 98 prefeituras catarinenses de pequeno porte, ou seja, 43,9% do total. O questionário foi produzido na plataforma *Google Forms* com 26 questões voltadas à caracterização da comunicação institucional e do perfil do comunicador público.

O *corpus* da pesquisa, constituído pelas respostas ao questionário, foi analisado a partir das orientações gerais da pesquisa qualitativa em ciências sociais (Gil, 2010) e da Análise de Conteúdo, segundo Bardin (1977). Embora as três fases propostas por Bardin: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, tenham sido acionadas, o foco recaiu sobre a interpretação dos dados. Na pré-análise, foram definidos o objeto, o *corpus* e organizados os materiais coletados; na exploração, procedeu-se à categorização inicial, posteriormente agrupada nos mecanismos de governança, resultando em duas categorias centrais: a) institucionalização da comunicação, que abrange a estrutura e o perfil profissional; b) *accountability*, que abrange interferência política e o papel da comunicação. Por fim, na etapa de tratamento e interpretação, os dados foram analisados à luz das contribuições teóricas sobre Governança Pública e Comunicação Pública, que fundamentaram a discussão dos resultados.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Das 98 prefeituras que responderam ao questionário aplicado, a maior parte delas, 46 (47,9%), não possui um órgão específico, a comunicação faz parte de outro departamento. Em 44 prefeituras (45,8%), o respondente afirma que a prefeitura possui um órgão específico para gerenciar a comunicação. E em seis prefeituras (6,3%), o gerenciamento da comunicação não tem setor responsável. Interessa observar que, dentre essa porcentagem mínima, estão os municípios com menos de 5 mil habitantes. Em uma dessas prefeituras, as atividades são exercidas por uma secretária municipal e, em outra, pelo controlador interno.

² Por se tratar de uma pesquisa científica que envolve seres humanos, o projeto foi submetido e passou por aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, com sede em Curitiba/PR. De acordo com o parecer consubstanciado n.º 6.563.076, emitido em 7 de dezembro de 2023, a pesquisa foi aprovada e todos os procedimentos seguiram as instruções propostas pelo órgão.

Para compreender o perfil do comunicador público das prefeituras analisadas, a pesquisa levantou dados, como regime de trabalho, sexo, idade e tempo de serviço público, entre outros. Dos 98 respondentes, 64 são homens (65,3%) e 34 são mulheres (34,7%). Trinta e dois respondentes (33,6%) têm entre 40 e 49 anos, seguidos dos que têm entre 20 e 29 anos, que totalizam 29 indivíduos (30%). Entre 30 e 39 anos são 28 (29%), quatro deles responderam ter entre 50 e 59 anos (4,2%) e dois deles mais de 60 anos (2%).

A maioria deles tem como vínculo com a modalidade “cargo comissionado”: 63 (64,9%). Vinte profissionais (20,6%) possuem contrato terceirizado. Outros 13 são servidores concursados (13,4%), e apenas um respondente tem contrato de estágio. Quanto ao tempo de serviço na prefeitura, 10 dos respondentes atuam há mais de 10 anos (10,3%); 20 deles atuam de 5 a 10 anos (20,6%); 29 atuam até 2 anos (29,9%); e 38 atuam de 2 a 5 anos (39,2%).

Esses profissionais possuem, em sua maioria, superior completo, totalizando 76 (77,6%). Possuem superior incompleto 16 respondentes (16,3%) e seis deles (6,1%) têm ensino médio. Quanto à área de formação, 32 respondentes são formados em jornalismo (37,25); oito em publicidade e propaganda (9%); seis em marketing (6%); três em relações públicas (3,4%) e 37 escolheram a opção “outro” (43%).

Em 75 prefeituras (76,5%), não há servidores, além do respondente, que se dediquem exclusivamente à comunicação da Prefeitura. Já em 23 delas (23,5%), os respondentes afirmaram que há outros servidores. Para essas prefeituras que afirmaram haver outro servidor, foi questionado sobre os cargos e as atividades desempenhadas por eles. Entre as atividades, destacam-se servidores que atuam na alimentação do portal da transparência, produção de artes e nas postagens nas redes sociais. Algumas respostas indicam, ainda, que os próprios secretários municipais atuam na comunicação.

Essa análise do perfil dos comunicadores públicos que atuam nas prefeituras analisadas revela um grupo diversificado, marcado pela predominância de vínculos comissionados e terceirizados e uma ampla variedade de formações acadêmicas, conforme se apresenta sintetizado no Quadro 1.

Quadro 1 - Perfil do Comunicador Público

Sexo	65 homens 34 mulheres
Idade	Entre 20 e 29: 29 Entre 30 e 39: 28 Entre 40 e 49: 32 Entre 50 e 59: 4 Acima de 60: 2
Tempo de serviço na prefeitura correspondente	Há mais de 10 anos: 10 Entre 5 e 10 anos: 20 Entre 2 e 5 anos: 38 Até dois anos: 29
Tipo de contrato	Cargo comissionado: 63 Contrato terceirizado: 20

	Servidores concursados: 13 Estágio: 1
Formação	Superior completo: 76 Superior incompleto: 16 Ensino médio: 6
Área de formação	Jornalismo: 32 Publicidade e Propaganda: 8 Marketing: 6 Relações Públicas: 3 Outro: 37
Nomenclatura do cargo	Variações com o termo “assessor”: 39
Principais atividades desempenhadas	Jornalismo - produção de notícias, de conteúdo para redes sociais: 83 Design gráfico - produção de artes: 75 Fotografia e audiovisual - cobertura fotográfica, produção de roteiros, gravação, edição: 83 Gestão da comunicação - participação em reuniões, definições sobre estratégias, etc.: 68 Produção de eventos públicos - cerimonial, protocolo, organização: 64

Fonte: elaborado pela autora, 2025.

Independentemente da formação na área de comunicação, as atividades desempenhadas são comuns na área de comunicação organizacional e imprescindíveis no fluxo da informação. Questionados sobre as principais atividades exercidas, se destacam: jornalismo - produção de notícias, de conteúdo para redes sociais, etc., com 83 respostas; fotografia e audiovisual - cobertura fotográfica, produção de roteiros, gravação, edição, também com 83; design gráfico - produção de artes, com 75 respostas; gestão da comunicação - participação em reuniões, definições sobre estratégias, etc., com 68; produção de eventos públicos - cerimonial, protocolo, organização, com 64.

Os respondentes foram questionados quanto à execução das atividades. Em uma lista com 11 atividades, oito delas (72%) são realizadas, majoritariamente, por funcionários ou estagiários da própria administração. São elas: organização de eventos, 83 (87%); comunicação interna, 77 (78%); produção fotográfica, 67 (68%); produção de conteúdo e gestão de redes sociais, 67 (68%); assessoria de imprensa, 64 (65%); produção e manutenção de websites, 59 (60%); publicidade e propaganda, 54 (55%); planejamento estratégico de comunicação, 52 (55%).

Por outro lado, há três atividades que, na sua maioria, são executadas por meio de empresas privadas contratadas: produção gráfica, 56 (59%); produção para rádio e televisão, 53 (58%); pesquisa de opinião, 49 (54%). Sobre a atividade de pesquisa de opinião, 25 prefeituras (27%) responderam que não realizam. Outras 20 (21%) também não elaboram planejamento estratégico.

O nível de empecilho que afeta o trabalho do comunicador público também foi analisado. Na maioria das prefeituras, conforme mostra a Tabela 1, não representam nenhum empecilho: influência de outros representantes políticos, como governador ou

deputados (52%); influência política dos integrantes do partido do prefeito e de partidos aliados (48,9%); indicações políticas de funcionários (46,8%); a influência política do prefeito (43,7%); influência política de vereadores (41,6%); rotatividade da equipe de funcionários (38,5%); pressões da imprensa (38,5%); demandas dos órgãos de controle (36,5%).

Tabela 1 - Nível de empecilho que afetam o trabalho do comunicador

Empecilho	Nenhum empecilho	Pouco empecilho	Médio empecilho	Grande empecilho
A influência política do(a) prefeito(a)	42	30	17	7
A influência política dos secretários municipais	34	36	19	7
A influência política de membros do partido do(a) prefeito e de partidos aliados	47	27	16	6
A influência política de vereadores	40	31	15	10
A influência de outros representantes políticos, como governador ou deputados	50	27	15	4
A rotatividade da equipe de funcionários	37	31	19	9
As indicações políticas de funcionários	45	25	15	10
A alta carga de trabalho	25	27	23	21
As demandas dos cidadãos	33	36	24	3
As demandas dos órgãos de controle	35	32	21	8
As pressões da imprensa	37	35	17	5
A falta de oportunidades de qualificação para o corpo técnico	24	33	21	18

Fonte: elaborada pela autora, 2025.

A pesquisa preliminar realizada antes da etapa de coleta de dados indica que todos os 223 municípios de Santa Catarina com menos de 20 mil habitantes possuem um site na internet. Oitenta e cinco (86,7%) das prefeituras da amostra 1 responderam que recorrem aos portais próprios como meio utilizado para desenvolver as atividades de comunicação. As redes sociais Facebook e Instagram são utilizadas por mais de 90% das prefeituras. Já o X (ex-twitter) não é utilizado por nenhuma prefeitura como meio de comunicação.

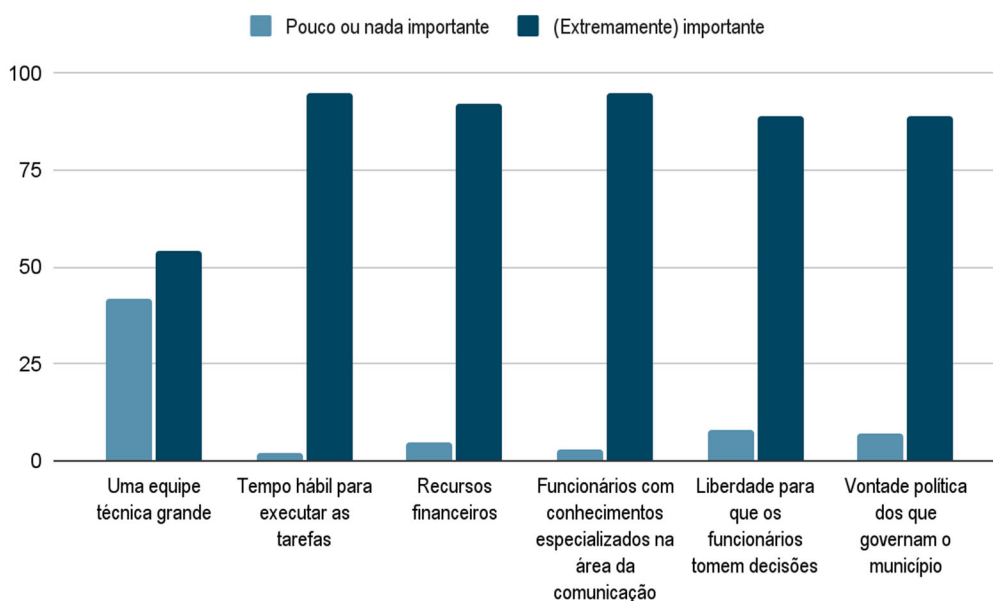
No que se refere ao nível de liberdade para decidir sobre a comunicação da prefeitura, a maioria, 40,8%, considera nível 4 (de 1 a 5). Já no que diz respeito ao nível de liberdade que os demais servidores têm para decidir sobre a comunicação da prefeitura, em uma escala de 1 a 5, sendo 5 total liberdade, a maioria, 23 delas (35,9%) indicou o nível 3. Para 17 (26,9%), o nível de liberdade é considerado 4 e para 15 (23,4%) considera-se nível 5. Nessa questão, foram registradas 64 respostas, pois se

direciona apenas a prefeituras com mais de uma pessoa na equipe. Nove delas definiram como pouca (6,3%) ou nenhuma liberdade (7,8%), níveis 1 e 2.

O questionário tratou ainda dos fatores que influenciam as decisões sobre a comunicação. Embora os conhecimentos técnicos-profissionais se destaquem com 56 respostas que os consideram extremamente influentes (57%); outros três fatores são considerados influentes pela maioria: a opinião de seu(s) supervisor(es) direto(s) (54%); a opinião do(a) prefeito(a) ou de lideranças políticas (44%); as necessidades e opiniões dos cidadãos (52%). Consideram-se nada influentes para a maioria os seguintes fatores: suas crenças e valores individuais (34%); suas crenças religiosas (65%); opinião de familiares e amigos (65%); e a opinião de políticos de gestões anteriores (52%).

As prefeituras da amostra 1 também foram questionadas se discutem com lideranças políticas as melhores estratégias de comunicação. Responderam “frequentemente” 34 indivíduos (34,7%); 33 responderam “às vezes” (33,7%), inclusive o servidor da prefeitura A. Já a prefeitura B respondeu “raramente”, assim como outras 23 prefeituras (24,5%). “Nunca” recebeu seis respostas (6,1%). No que se refere à gestão da comunicação, os indivíduos responderam quanto à escala de importância sobre os fatores para realizar uma boa comunicação (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Nível de importância para realizar uma boa comunicação



Fonte: elaborado pela autora, 2025.

Para a maioria delas, é extremamente importante que a prefeitura tenha funcionários com conhecimentos especializados em comunicação. A vontade política dos que governam o município também foi apontada como fator extremamente importante, além do tempo hábil para executar as tarefas e dos recursos financeiros.

Interessa observar que, entre 12 possíveis objetivos da comunicação de uma prefeitura, a maioria dos entrevistados os classificou como importantes ou extremamente importantes. Com destaque para os seguintes objetivos considerados extremamente importantes: promover a transformação social; apoiar o

desenvolvimento do município; promover a boa governança na gestão municipal; contribuir para a boa imagem do governo municipal; promover atividades de cunho educativo e cultural.

Em relação à importância das atividades de comunicação realizadas por uma prefeitura, em uma lista com 15 atividades, nove delas foram consideradas extremamente importantes pela maioria das prefeituras. São elas: (a) divulgar as ações do governo municipal (83 respostas - 85,5%); (b) informar sobre os serviços municipais à disposição da população (81 - 83,5%); (c) dar transparência à execução do orçamento municipal (73 - 74%); (d) estimular a convivência cidadã por meio de campanhas de conscientização (64 - 65%); (e) divulgar concorrências públicas, licitações e contratos estabelecidos pela prefeitura (59 - 60%); (f) manter o diálogo entre a prefeitura e os cidadãos (59 - 60%); (g) informar sobre o município (54 - 55%); (h) receber *feedback* da população (51 - 52%); promover o debate sobre questões de interesse público (47 - 47,9%).

Outras seis atividades foram classificadas como importantes pela maioria das prefeituras: (a) dar voz aos cidadãos, publicando suas opiniões e testemunhos (56 respostas - 57%); (b) gerenciar a relação entre os diversos órgãos e setores do governo municipal (52 - 53%); (c) possibilitar a participação dos cidadãos nas decisões tomadas pela prefeitura (48 - 48,9%); (d) responder aos usuários que enviam comentários ou mensagens pelas redes sociais (45 - 45,9%); (e) informar sobre os representantes políticos (42 - 42,8%); (f) divulgar as ações de mundo defendidas pelo governo e por seus agentes (36 - 36%).

5 A GOVERNANÇA DA COMUNICAÇÃO: POSSIBILIDADES E DESAFIOS

Os dados coletados na pesquisa empírica são observados à luz das contribuições teóricas relacionadas à “Governança Pública” e à “Comunicação Pública de Estado”. Esses dados revelam um cenário de possibilidades e desafios. Isso porque, embora existam limitações estruturais e de capacidade estratégica, há o entendimento comum do importante papel da comunicação como fortalecedora da democracia local. O desafio está em consolidar a Comunicação Pública de Estado como política pública dos órgãos públicos no Brasil, em especial aos que possuem fragilidades conhecidas como os pequenos municípios. Já as possibilidades estão, justamente, no avanço do arcabouço legal e na institucionalização da comunicação.

O primeiro achado da pesquisa se refere à forma como a comunicação é feita, se aproximando mais de práticas de gestão e se distanciando das práticas de governança. Retomando a analogia feita pelo TCU (2020), na gestão, o comunicador público atua como um síndico, num processo operacional. A gestão da comunicação deve se preocupar com a eficácia e a eficiência do serviço prestado. Já na governança da comunicação, um grupo formado pela comunidade à qual a prefeitura se destina, bem como pelos agentes políticos: prefeito, vice-prefeito e secretários, e pelos órgãos de controle, atua de forma similar aos moradores de um prédio residencial: toma as decisões e monitora os serviços prestados.

Dessa forma, analisar a comunicação praticada nas prefeituras de municípios de pequeno porte sob o ponto de vista, estritamente, da governança parece incoerente. Entretanto, é possível voltar o olhar para as prefeituras desses pequenos municípios por meio de três mecanismos propostos pelo TCU (2020), liderança,

estratégia e transparência, e vislumbrar adaptações e possíveis ajustes na forma como a comunicação é feita.

Inicia-se pelo desafio de que a posição de liderança, em uma proposta de governança pública aplicada à realidade local de pequenos municípios, na maioria das vezes, também ocupará o cargo de gestor, o “síndico” (voltando à analogia). Mas esse fato só reforça a necessidade urgente de qualificação profissional nesse posto. Ressalte-se que a qualificação não significa necessariamente formação específica na área, mas sim conhecimento técnico e teórico, habilidades e atitudes. E esse conjunto de características deve ser um requisito de seleção, e a própria instituição pode e deve prezar por oferecer oportunidades de aprimoramento (Brasil, 2020).

Entre os desafios do mecanismo de liderança aplicado aos municípios de pequenos, está o tempo de permanência nas prefeituras. A maioria dos comunicadores são cargos comissionados ou terceirizados, ficam no cargo por, no máximo, cinco anos e, muitas vezes, atuam sozinhos em funções cuja nomenclatura não indica posição de liderança, como assessores de comunicação e/ou imprensa. Dessa forma, compreendendo que os gestores ou líderes de comunicação são substituídos a cada troca de mandato de prefeito (quatro anos) e exercem funções estritamente operacionais, é possível afirmar que a governança da comunicação é, praticamente, inexistente.

O mecanismo de estratégia, tal como posto pelo Tribunal de Contas da União (Brasil, 2020), é ainda mais difícil de vislumbrar na governança da comunicação pública dos pequenos municípios. Primeiro, porque na maioria das vezes, o setor (quando existe) não possui orçamento pré-definido. Segundo, é prejudicado na ausência ou carência do primeiro mecanismo - liderança. Terceiro, mesmo que haja uma liderança e orçamento, há de se ponderar o planejamento estratégico que, devido à alta demanda de trabalho e outros fatores determinantes, não é feito com zelo, e muitos nem existem. A análise mostrou que 20 das 98 prefeituras não atuam no planejamento da comunicação.

Dos três mecanismos, o do controle parece ser mais palpável e possível de se trabalhar na governança e na gestão da comunicação. Isso porque as próprias legislações regulamentam o acesso à informação e obrigam as prefeituras a disponibilizarem dados e informações de receitas, gastos, pessoal, etc. Além de regras e normas para contratação de serviços e para o atendimento ao cidadão.

Dessa forma, a comunicação presta um serviço público essencial ao transformar informação de interesse coletivo e disseminá-la, por exemplo, em forma de conteúdos noticiosos para publicação em sites e redes sociais, além de campanhas e ações de propaganda de caráter social. Assim sendo, o segundo achado desta pesquisa é que, embora complexo, é possível alinhar os princípios da governança pública e, principalmente, os mecanismos propostos pelo TCU (2020), zelando pela qualificação das lideranças, pela inclusão da comunicação no orçamento anual do governo local, pela elaboração e aplicação de planejamento estratégico e pela responsabilidade para com os conteúdos produzidos pelo órgão.

Com base nos elementos analisados, torna-se evidente que a comunicação pública em municípios de pequeno porte não reflete apenas as limitações estruturais e políticas das administrações locais, mas também carrega em si um potencial transformador. Valorizá-la significa reconhecê-la como um eixo estratégico, capaz de

transcender a mera operacionalidade e contribuir para a construção de um espaço democrático mais inclusivo e participativo.

No entanto, a falta de valorização é evidente em muitos municípios, onde a comunicação é relegada a responsabilidades secundárias de outros setores e, em alguns casos, quase inexistente como serviço estruturado. Entre os servidores responsáveis pela comunicação nas prefeituras analisadas, identificaram-se ocupantes de cargos em controladoria interna, jurídica, turismo e administração, evidenciando a ausência de especialização na área.

Nesse caminho, o terceiro achado desta pesquisa é que a Comunicação Pública de Estado se coloca como um serviço público essencial e, como tal, enfrenta carências e desafios que podem ser superados com a devida normatização dos serviços, práticas e princípios, bem como no entendimento e valorização como um serviço público de interesse coletivo.

A Comunicação Pública de Estado como serviço público deve atender a princípios determinantes, tais como a transparência e prestação de contas. Ademais, é necessário atentar-se aos princípios da própria Administração Pública previstos no artigo 37 da Constituição: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988). No que se refere à impessoalidade e à publicidade, um não anula o outro, no caso, é dever do poder público divulgar sem promover.

Porém, torna-se evidente a incoerência dessa afirmação com o cenário posto na comunicação de municípios de pequeno porte. O fato de a comunicação utilizar estratégias, atividades e plataformas de forma semelhante à comunicação mercadológica não coloca a qualidade do serviço em xeque, mas sim os objetivos democráticos em questão. Bucci (2015) já alertava para o fato errôneo de tratar o cidadão como cliente.

No que se refere à gestão da comunicação, observa-se uma predominância de atividades realizadas pela comunicação de uma prefeitura de pequeno porte, como a produção de notícias e de conteúdo informativo. Entende-se que essas atividades estão diretamente relacionadas à prática do jornalismo, em especial, aos profissionais que atuam com a assessoria de comunicação e/ou imprensa. Embora a pesquisa aponte que, dos 98 respondentes, somente 32 são jornalistas graduados, a maioria atua com a produção de notícias e conteúdo para redes sociais, produção fotográfica, de vídeos, de artes e peças gráficas, além de organização de eventos públicos.

Portanto, é perceptível a função primordial do jornalismo institucional (Weber, 2017) em gerenciar o fluxo da informação no setor público, responsabilizando-se desde a identificação da informação de interesse público, passando por filtros como os critérios de noticiabilidade, os princípios da comunicação pública, os princípios da administração pública, até chegar ao momento de transformação em produtos comunicacionais, tais como as notícias.

Assim como defende Koçouski (2012), entre as áreas da comunicação, as práticas jornalísticas que mais se alinham à promoção da democracia. No que se refere às práticas jornalísticas desempenhadas no contexto da Comunicação Pública de Estado, ancoradas em atividades reconhecidas de assessoria de imprensa/comunicação, constata-se que essa tem sido uma área prioritária nas prefeituras dos municípios analisados. Outro achado desta pesquisa é que as práticas jornalísticas não apenas cumprem a função de informar com precisão e transparência, mas também facilitam o acesso da comunidade a informações de interesse público,

promovendo uma maior responsabilização e fortalecendo a relação entre o poder público e a sociedade.

Esses produtos comunicacionais, **resultados** do processo ao qual a informação é submetida, são, em sua maioria, veiculados no ambiente digital. A tecnologia desempenha um papel fundamental, contribuindo **para maior** democratização da informação. Visto que, para manter um portal e perfis **nas** mídias sociais, o custo é relativamente baixo, muitas vezes até inexistente nas mídias sociais. **Essas** plataformas são ferramentas importantes para suprir lacunas estruturais, desde que sejam utilizadas de forma estratégica e ética.

Embora a pesquisa revele que algumas prefeituras ainda utilizam mídia tradicional (televisão, rádio, materiais impressos, carros de som), a maioria delas **opta por** meios digitais. A pesquisa empírica revelou que 86,7% das prefeituras de pequeno porte utilizam portais próprios para divulgar informações de interesse público e 90% delas afirmam ter perfil **nas** redes sociais. Por fim, conclui-se que a Comunicação Pública de Estado em prefeituras de pequeno porte se consolida, predominantemente, em ambientes digitais.

Apesar das vantagens evidentes do digital, como maior alcance e acessibilidade, essa predominância apresenta desafios significativos. Em primeiro lugar, a dependência do digital pode acentuar as desigualdades, já que o acesso à internet ainda não é universal em muitos municípios, seja por falta de infraestrutura ou por limitações econômicas. Em segundo lugar, as plataformas digitais não são neutras: os algoritmos personalizam o conteúdo entregue aos usuários, resultando em uma distribuição desigual das informações públicas. Dessa forma, parte da população pode ficar à margem ou receber informações com menor frequência. O desafio, portanto, é equilibrar as vantagens econômicas e práticas do ambiente digital com a necessidade de promover uma comunicação pública inclusiva e democrática que alcance todos os cidadãos de maneira equitativa.

A discussão proposta indica que a comunicação pública em municípios de pequeno porte é, ao mesmo tempo, limitada e promissora. Observa-se uma prática de comunicação ainda fortemente atrelada à gestão, na qual a governança é pouco vislumbrada, e a comunicação muitas vezes não recebe o investimento, a qualificação ou o reconhecimento devido. Essa realidade, porém, não anula o papel essencial da comunicação pública no fortalecimento da democracia local.

5 CONCLUSÃO

A análise demonstra que a comunicação pública do Estado em municípios de pequeno porte está em uma encruzilhada entre fragilidades estruturais e possibilidades de transformação. Embora ainda prevaleçam práticas operacionais, em detrimento de uma perspectiva de governança pública, os resultados evidenciam que, quando valorizada e estruturada, a comunicação tem potencial para se consolidar como política pública essencial, capaz de promover transparência, fortalecer a democracia local e ampliar a participação cidadã.

Nesse cenário, os desafios são evidentes: ausência de planejamento estratégico, substituição recorrente de lideranças a cada gestão e predominância de atividades operacionais sem o devido reconhecimento institucional. No entanto, também surgem oportunidades: a normatização das práticas de comunicação, a

qualificação de profissionais, a apropriação do arcabouço legal e a utilização estratégica de ferramentas digitais, que permitem maior alcance e, em muitos casos, a superação de limitações materiais.

Portanto, pode-se afirmar que a consolidação da comunicação pública do Estado em pequenos municípios depende do reconhecimento de seu caráter essencial por parte dos gestores públicos e da sociedade. Esse reconhecimento exige a superação do modelo centrado apenas na divulgação de informações, ampliando sua função para uma prática estratégica, ética e democrática.

REFERÊNCIAS

BANCO MUNDIAL. **Relatório de desenvolvimento mundial 2017: governança e a lei**. Washington: Banco Mundial, 2017.

BARDIN. Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora Edições 70, 1977.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de Comunicação Pública. *In*: DUARTE, Jorge (org.) *et al.* Comunicação Pública: **Estado, governo, mercado, sociedade e interesse público**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL, Constituição Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, Coordenação-Geral de Controle Externo dos Serviços Essenciais ao Estado e às Regiões Sul e Centro-Oeste, 2013.

BRASIL. Presidência da República. **Guia da política de governança pública**. Brasília, DF: Casa Civil da Presidência da República, 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília, DF: Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020.

BUCCI, Eugênio. **O Estado de Narciso: a comunicação pública a serviço da vaidade particular**. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

CANEL, Maria José; SANDERS, Karen. **Government Communication**. International Encyclopedia of Communication Online, 2011.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; PIRES, Roberto Rocha Coelho. Governança pública: das prescrições formais à construção de uma perspectiva estratégica para a ação governamental. **Boletim de Análise Político-institucional**, n. 19, 2018.

DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HASWANI, Mariângela Furlan. F. **Comunicação pública: bases e abrangências**. São Paulo: Saraiva, 2013.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Brasileiro de 2022**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022.

KOÇOUSKI, Marina. Comunicação pública: construindo um conceito. **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: ECA/USP, p. 71-96, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas. *In*: MATOS, Heloiza (org.). **Comunicação Pública: Interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: ECA-USP, p. 13-30, 2012.

LARA, Matheus Henrique de. **Jornalismo a serviço de quem? Produção informativa em assessorias de imprensa de prefeituras do interior do Paraná**. 2017. 128 f. Dissertação (mestrado). Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2017.

MACHADO, Marcia Benetti; MOREIRA, Fabiane. Jornalismo e informação de interesse público. **Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia**, n. 27, p. 117-124, 2005.

MADURO, Maiara Carvalho Batista. A gestão da comunicação pública de Estado em municípios de pequeno porte: um estudo empírico a partir dos princípios da governança com vistas à proposição de boas práticas. 2025. **Tese (Doutorado em Planejamento e Governança Pública)** - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2024.

MADURO, Maiara Carvalho Batista; MIOLA, Edna. Comunicação Pública de Estado em xeque: a importância de um marco legal. *In*: **10.º Congresso da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação e Política**. Fortaleza: COMPOLÍTICA, 2023. Disponível em: https://compolitica.org/novo/wp-content/uploads/2023/05/GT04_maduro_miola-Maiara-Maduro.pdf.

MICK, Jacques. **Accountability e governança do trabalho jornalístico: como a cooperação entre jornalistas no setor público aprimora a prestação de contas do executivo federal**. 2021. Brasília: Enap, 2021. 89 p.: iL – (Cadernos Enap, 79).

MIOLA, Edna; MARQUES, Francisco Paulo Jamil. Abordagens teóricas e definições mínimas na pesquisa em Comunicação Pública: construindo o conceito de Comunicação Pública de Estado. **Organicom**, v. 21, n. 45, p. 19-34, 2024.

MOTTIN, Fátima. **Sistematização dos critérios estaduais de distribuição da cota-parte do ICMS: um olhar técnico e de governança**. 2022. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2022.

PISA, Beatriz Jackiu. **Uma proposta para o desenvolvimento do índice de avaliação da governança pública (IGovP): instrumento de planejamento e desenvolvimento do Estado**. 2014. 222 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

SILVA, Gislene. Para pensar critérios de noticiabilidade. **Estudos em jornalismo e mídia**, v. 2, n. 1, p. 95-107, 2005.

SOUZA FILHO, Gilberto Antonio de. **Compliance como ferramenta de governança pública para a efetividade do Estado: estudo de caso no estado do Paraná**. 2022. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2022.

THORSTENSEN, Vera Helena; NOGUEIRA, Thiago Rodrigues São Marcos. Governança pública: a evolução do tema na OCDE e as diretrizes para o Brasil. **FGV EESP - Escola de Economia de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas**, 2020.

WEBER, Maria Helena; CARNIELLI, Fiorenza Zandonade. **A comunicação de instituições públicas e o paradoxo da visibilidade estratégica**. Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, v. 25, 2016.

WEBER, Maria Helena. **Nas redes de comunicação pública, as disputas possíveis de poder e visibilidade**. In: WEBER, Maria Helena; COELHO, Marja Pfeifer; LOCATELLI, Carlos (org.). Comunicação pública e política: pesquisa e práticas. Florianópolis: Insular, p. 23-56, 2017.