

## POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO COMO MECANISMO DE GESTÃO PARA A SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE MACEIÓ

Adriana Thiara de Oliveira SILVA<sup>1</sup>

### RESUMO

O Departamento de Comunicação de uma organização deve ser compreendido como estratégico. Entretanto, para que sua atuação seja eficiente e dialogue com o planejamento estratégico da organização, se faz necessário que haja uma política de comunicação estabelecida e que contribua com o desenvolvimento e transparência dos processos de gestão pública. Entre 2013 e 2015, a Secretaria Municipal de Educação de Maceió, adotando um modelo de gestão para o resultado, inicia também o desenvolvimento de uma política de comunicação que dialoga com o planejamento estratégico da pasta. Este artigo fundamenta a comunicação como esta estratégia de planejamento e apresenta a construção dessa política de comunicação.

**Palavras-chave:** Comunicação; Planejamento; Política de Comunicação; Gestão; Educação.

### 1. INTRODUÇÃO

Desde sua criação, a Assessoria de Comunicação (Ascom), da Secretaria Municipal de Educação de Maceió (Semed), sempre desfrutou de prestígio junto aos gestores e funcionários da Semed, entretanto, ficou claro quando da observação e acompanhamento que, a principal dificuldade do Departamento era fazer com que a gestão e as equipes compreendessem o papel estratégico da Comunicação no ambiente organizacional, na definição do conceito organizacional (missão, visão, objetivos, metas e estratégias) e tomada de decisão.

<sup>1</sup> Professora do Curso de Turismo e Hotelaria do IFAL, professora voluntária do curso de Relações Públicas da UFAL, membro do Grupo de Pesquisa Comunicação e Relações Públicas (CORPs/UFAL/CNPQ). Possui graduação em Relações Públicas pela Universidade Federal de Alagoas (2011) e graduação em Jornalismo pela Universidade Federal de Alagoas (2003). Especialista em Comunicação Empresarial pelo Cesmac e pós-graduanda em Gestão de Projetos pela FGV. Ocupou o cargo de diretora de Comunicação da Semed Maceió entre 2013 e 2015. email: [adrianathiara@gmail.com](mailto:adrianathiara@gmail.com).

Não era incomum, os servidores dos mais diversos setores e departamentos, procurarem a comunicação para registrar festas de aniversário ou eventos pessoais realizados dentro da sede ou escolas. Dentre os desafios encontrados, prioritariamente, definir a política de comunicação organizacional.

Além disso, a Ascom estava desequipada e os servidores lotados nela desmotivados. Este cenário era fruto da falta de investimento real no setor que, por mais credibilidade e status que tivesse, não gozava da estrutura necessária para o desenvolvimento do trabalho de comunicação.

Outro fator relevante nesse contexto, foram as mudanças de secretariado – 11<sup>2</sup> em um período de quatro anos – que, entre outras situações, não possibilitaram a continuidade de um projeto em comunicação, mesmo que o projeto fosse simples ou de curta duração.

Mesmo a Ascom Semed sendo uma das principais fontes da Secretaria Municipal de Comunicação de Maceió, pois as matérias institucionais eram, recorrentemente, publicadas no suplemento do Diário Oficial Impresso, principal veículo de comunicação pública da capital nas gestões anteriores, não há registro do nível de aderência da Semed nos veículos de comunicação locais, regionais ou nacionais, principalmente para pautas de agenda positiva.

### 1.1 Antecedentes

O Departamento de Comunicação da Semed foi criado em 2001, por meio da Portaria nº 828, que estabeleceu a estrutura organizacional da Semed<sup>3</sup> e incluiu a Comunicação como órgão de assessoramento vinculado ao Gabinete do Secretário. Desde a criação do Departamento até o momento, o setor sempre funcionou na sede, não havendo descentralização local/geográfica. Entretanto, apesar disso, o Departamento atende a toda a

---

<sup>2</sup> Nos documentos da Secretaria localizamos o nome de 11 secretários, entretanto, nas matérias jornalísticas da época, repercutiu como 13.

<sup>3</sup> A Secretaria Municipal de Educação de Maceió foi criada por meio do Decreto Municipal No 5.997/2000, que criou o Sistema Municipal de Educação de Maceió, constituído pela Secretaria Municipal de Educação (SEMED), órgão executivo, com uma Administração Central, e uma Rede de Unidades Escolares; pelo Conselho Municipal de Educação (COMED), órgão normativo e regulador do sistema, regulado pela Lei Municipal 5.622/2007. Até 1984, a Semed era a extinta Fundação Educacional de Maceió – FEMAC, e em 1991, passou a ser a Secretaria Municipal de Educação e Cultura (SEMEC).

Rede Municipal de Educação de Maceió, composta pela sede administrativa e por 135 unidades de ensino<sup>4</sup>, até 2015.

O Departamento foi instituído pela integração dos profissionais de Comunicação lotados na sede da Secretaria, localizada à Av. General Hermes, 1199, Cambona. Estes profissionais, até 2004 eram servidores administrativos que desempenhavam a função de jornalista e/ou relações públicas, sendo nesse ano, realizado o concurso para provimento de cargo de jornalista, o primeiro para a pasta, oferecendo duas vagas.

O departamento é conhecido Ascom, por ser um órgão interno de assessoramento em comunicação; está localizado em uma sala de aproximadamente 15m<sup>2</sup>, posicionada estrategicamente no gabinete do secretário de educação<sup>5</sup>. Está dotado de quatro desktops, um notebook, dois tablets, um gravador de áudio, três câmeras fotográficas semi-profissionais, um hd externo de 1 terabyte, além de material para compor press-kits<sup>6</sup>, quando necessário.

O departamento possuía em sua lotação, no momento da pesquisa, uma equipe de cinco (05) profissionais, sendo eles quatro jornalistas e um relações públicas, além de dois (02) estagiários, sendo essa equipe responsável por toda a atividade de comunicação organizacional e assessoria de comunicação prestada à Semed.

180

## 1.2 O problema

Em 2013, uma nova gestora chega à Semed, e com ela, toda sua equipe de gestão. Com a chegada dessa nova secretária, vem também uma nova profissional de comunicação para gerenciar a equipe da Ascom, à época, com 13 servidores lotados no Departamento.

---

<sup>4</sup>As unidades escolares estão localizadas nas oito (08) regiões administrativas: Região Administrativa 1 – 05 unidades de ensino – Mangabeiras, Jatiúca, Poço, Ponta Verde, Ponta da Terra, Jaraguá e Pajuçara. Região Administrativa 2 – 25 unidades de ensino – Vergel do Lago, Levada, Centro, Prado, Ponta Grossa, Trapiche da Barra e Pontal da Barra. Região Administrativa 3 – 09 unidades de ensino – Petrópolis I, Canaã, Pitanguinha, Farol, Gruta de Lourdes, Santo Amaro, Ouro Preto e Pinheiro. Região Administrativa 4 – 13 unidades de ensino – Rio Novo, Fernão Velho, Santa Amélia, Bebedouro, Chã da Jaqueira, Mutange, Bom Parto, Chã de Bebedouro e Petrópolis II. Região Administrativa 5 – 21 unidades de ensino – Serraria, Feitosa, Barro Duro, São Jorge e Jacintinho. Região Administrativa 6 – 20 unidades de ensino - Antares e Benedito Bentes. Região Administrativa 7 – 35 unidades de ensino – Cidade Universitária, Santos Dumont, Tabuleiro do Martins, Clima Bom e Santa Lúcia. Região Administrativa 8 – 07 unidades de ensino – Pescaria, Garça Torta, Jacarecica, Cruz das Almas, Ipioca, Riacho Doce e Saúde.

<sup>5</sup> Entre 2013 e 2015, período da pesquisa, a secretária de Educação é Ana Dayse Rezende Dorea.

<sup>6</sup> Press-kit ou material para impressa da Semed é composto por boletim informativo, camiseta, bloco, caneta, estojo, sacola ecológica e brindes de parceiros.

Como sinalizado, não era incomum, os servidores procurarem a comunicação para registrar eventos pessoais realizados dentro da sede ou escolas, apesar de haver o registro da equipe que, por anos, a Ascom Semed foi procurada pela Secretaria Municipal de Comunicação de Maceió com o objetivo de comprar as pautas institucionais para publicação no suplemento do Diário Oficial Impresso, principal veículo de comunicação pública da capital nas gestões anteriores.

Além disso, com a Ascom desequipada e os servidores lotados nela desmotivados, desenvolver qualquer projeto que demandasse esforço e resultado, não teria êxito. Urge a necessidade de uma reestruturação setorial, principalmente a necessidade de se estabelecer uma política de comunicação organizacional, que gerasse, em primeiro plano o engajamento da equipe da Ascom, e contagiasse aos demais setores, departamentos, coordenações e diretorias de forma sistêmica e progressiva.

### 1.3 Justificativa

181

Como relatado inicialmente, a Ascom apesar de ser vista como um setor relevante para a gestão da Semed, pois impulsiona a comunicação da pasta, tanto os gestores quanto os funcionários não tinham clareza do papel estratégico da Comunicação no ambiente organizacional.

A inobservância de um padrão se dava pelo fato de não haver um modelo gerencial que dialogasse com a política de comunicação organizacional, a qual estava fragilizada pelo contexto de assessoria de comunicação desequipada, servidores desmotivados, falta de investimento, inúmeras mudanças de gestores (secretários) e, também, por não se ter o planejamento estratégico da Secretaria.

Ante ao diagnóstico feito na organização em 2014, ferramenta preliminar ao projeto de comunicação, justificava-se a criação de uma política de comunicação como um mecanismo de alinhamento de conduta dos esforços em comunicação, recursos humanos e equipamentos a serem adorados pela Ascom Semed, para que a Secretaria alcance um melhor desempenho na participação na imprensa local, e conseqüentemente, regional e nacional.

A proposta visava estabelecer uma política de comunicação para a Secretaria de Municipal Educação de Maceió (Semed), para que os canais e projetos da pasta possam ser fortalecidos e, desta forma, também fortalecer a imagem da Semed.

#### 1.4 Objetivos

##### 1.4.1 Geral

Criar e estabelecer uma política de comunicação organizacional para a Secretaria Municipal de Educação de Maceió.

##### 1.4.2 Específicos

- Fortalecer os canais de comunicação existentes;
- Criar de novos canais de comunicação;
- Elaborar de campanhas de engajamento;
- Elaborar de projetos especiais para impulsionar a imagem e a comunicação da Semed.

## 2. APOIO TEÓRICO

O Brasil vem experimentando, desde meados da década de 1990, a sistematização da gestão pública. União, Estados e Municípios têm se empenhado em, entre outros fatores, desenvolver ações que visam à otimização da máquina pública a fim de oferecer melhores serviços e condições à sociedade.

Não que em outros períodos não houvesse empenho ou vontade de fazer a gestão pública de forma sistematizada, entretanto, mesmo as principais correntes da administração ainda não haviam se debruçado para propor práticas de desenvolvimento – político, social e econômico – que colocassem os entes públicos como foco da atenção das pesquisas e análises.

Além disso, a própria evolução dos processos de gestão e a legislação passaram a dar à União, Estados e Municípios uma autonomia que requer dos gestores capacitação para execução de projetos e programas já definidos, muitas vezes em lei.

O principal papel dos gestores públicos é proporcionar ambientes mais favoráveis ao desenvolvimento integral das pessoas, e minimizar as desigualdades para que se possa alcançar o bem-estar social. Certamente esse papel deve ser de todos os gestores, a partir de 1980, quando da elaboração da constituição.

SANTOS (2009, p. 60) afirma que a nova Constituição Federal, promulgada em 1988, reflete amplamente estas demandas. Tornou-se conhecida como “a Constituição Cidadã” exatamente por trazer em seu texto um extenso capítulo sobre a Ordem Social, que veio a garantir amplos direitos sociais a toda população.

A ideia tradicional é que o interesse público é superior ao particular. O Estado que é responsável sobre o interesse público e tem prevalência ao interesse privado. Esse é um princípio fundamental e básico ao Direito Administrativo. Desta forma, justifica-se o poder de política, poder de propriedade, desapropriação, por exemplo. Este poder soberano está registrado em diversos artigos da Constituição Federal (CF), carta magna do país e que concretiza o poder soberano.

De acordo com Coêlho (2009, p.32), observa que:

O Estado pode agir unilateralmente porque ele – somente ele – age no interesse público, atuando os demais agentes privados – lícita e legalmente – na defesa dos seus interesses privados. Entretanto, o Estado tem a necessidade de se relacionar com sociedade e minimizar os conflitos, que por seu poder exercido, gerados na sociedade a qual suas decisões interferem (COÊLHO, 2009, p.32).

Não obstante, dentre as ferramentas que a gestão pública tem para manter a relação com a sociedade e demais entes, a comunicação, como processos sistêmico e legal, é um dos meios de proporcionar a retroalimentação dos processos de gestão e abrir canais de diálogo com seus públicos de interesse.

Compreendendo isso, este projeto se propõe a fazer um recorte dos processos de comunicação da gestão pública, especificamente no estado de Alagoas, visando apontar como a administração pública pode se valer das técnicas e métodos de comunicação no desenvolvimento de políticas de governo e no engajamento da sociedade com a gestão pública para potencializar as ações de interesse coletivo e social.

[...] podemos afirmar que tudo feito até aqui visou universalizar os serviços públicos, tarefa que ainda não foi completada em alguns campos. De agora

em diante, é necessário completar a tarefa de universalização e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos. Logo precisamos migrar do foco na quantidade para o foco na qualidade e cabe aos próximos governos, junto com a sociedade civil, realizar este feito. (LEITE JÚNIOR, 2009, p.87).

Como resultado, espera-se que a administração possa considerar as proposições e, melhorar o uso dos recursos, financeiros e humanos, principalmente, na eficácia dos processos.

Ao tempo que há uma emergente evolução e envolvimento das relações interpessoais, principalmente pelo fato de estarem amparadas pelas novas tecnologias, temos a mesma necessidade de que gestão, principalmente pública, também evolua no mesmo compasso.

Entretanto, entre o desejo de se ter uma administração que supere o paradigma do Estado Herdado<sup>7</sup>, que seja participativa, dotada de uma sistematização e tecnologias, entre outros elementos e a realidade posta, percebe-se um distanciamento que tende a provocar uma letargia na dinâmica de desenvolvimento dos processos de gestão, mesmo que haja um debate atual e bem definido, que dê suporte a teorias mais contemporâneas.

Há ainda de se perceber, que, apesar de o processo de gestão pública no Brasil buscar a superação do Estado Herdado, por meio de uma Reforma Gerencial do Estado brasileiro inaugurada na década de 1990, utilizando como ferramenta o Planejamento Estratégico Governamental, DAGNINO (2009, p.13) reforça que “ocorre de modo lento e desigual, em virtude da oposição, às vezes meramente corporativa, que vem sofrendo no âmbito da sociedade e do próprio aparelho do Estado”. O estudioso traz ainda a constatação que há também uma “correlação de forças vigente no cenário político nacional impede que ela siga no ritmo pretendido pelos seus partidários” (idem).

Ante a esse paradoxo, de um lado a demanda de um processo de gestão que seja sistematizado e contextualizado, com o objetivo de proporcionar resultados que proporcionem a efetividade do sistema democrático, e do outro o conflito de interesses e do próprio modelo de gestão a ser adotado, esse trabalho defende que por meio do Planejamento Estratégico

<sup>7</sup> Na definição de Renato Dagnino, o Estado Herdado é aquele que não está pronto para atender aos anseios e necessidades da sociedade numa perspectiva “mais justa, economicamente igualitária e ambientalmente sustentável” (p.11). Em contraposição, temos o Estado Necessário que visa “consolidar as cidadanias que estão além da cidadania política” (p.93). Deste modo, o Estado Necessário é considerado um norteador para cenários futuros.

Governmental, tendo no gestor público o mediador entre política e ação pública, é possível estabelecer e manter políticas de Estado, inclusive de Comunicação, objeto da proposta de intervenção e melhoria desse trabalho.

### **Planejamento Estratégico como mecanismo da gestão pública**

O objetivo precípua da Administração Pública é atender as necessidades da sociedade, visando o bem comum e a eficiência dos recursos. Dentre os mecanismos que a Administração Pública tem para atingir esse objetivo está o Planejamento Estratégico Governamental (PEG)<sup>8</sup>.

De acordo com DAGNINO (2009, p. 16-17), o PEG deve subsidiar as ações que se realizam no contexto maior da gestão pública; em particular aquelas que se relacionam ao ciclo de elaboração das políticas públicas (formulação, implementação e avaliação). Na defesa do uso do Planejamento Estratégico Governamental, o autor traz ainda que o PEG pode ser considerado como um momento recorrente de um ciclo e ele ocorre no interior de

“um aparelho de Estado capitalista periférico, histórico e socialmente construído ao longo de uma trajetória marcada pela relação de forças econômicas e políticas, e a dupla natureza – de *policy* e de *politics* – das políticas públicas” DAGNINO (2009, p. 16-17).

Uma contribuição de grande relevância vem de Carlos Matus (1993), que fez uma crítica ao planejamento tradicional na busca por desenvolver “mecanismos para se identificar os pontos convergentes entre políticas públicas e a pluralidade dos atores e dos interesses envolvidos que passam a ser foco permanente das administrações”.

(...)planejar é tentar submeter o curso dos acontecimentos à vontade humana, não deixar que nos levem e devemos tratar de ser condutores de nosso próprio futuro, trata-se de uma reflexão pela qual o administrador público não pode planejar isoladamente, está se referindo a um processo social, no qual realiza um ato de reflexão, que

<sup>8</sup> Cabe registrar que há uma convenção que Planejamento estratégico empresarial está para o âmbito privado e o planejamento estratégico governamental para o público. Para fins desse trabalho, sempre que abordado o termo planejamento estratégico governamental para marcar uma superação no glossário tradicional da administração que nivela igualmente o planejamento estratégico e, desta forma, acaba por não considerar as peculiaridades da administração pública em sua elaboração.



deve ser coletivo, ou seja, planeja quem deve atuar como indutor do projeto. (MATUS, 1993, p. 13).

A proposição de Matus (1993) é apresentada por meio do Planejamento Estratégico Situacional (PES), a qual é considerado um método de formulação de políticas públicas, além de também agir como instrumento de articulação. Matus lançou seis pressupostos normativos, os quais deteve sua crítica e para cada crítica, um novo pressuposto.

No planejamento tradicional temos que “existe apenas uma verdade para o diagnóstico”, para Matus “existe mais de uma explicação para a realidade, em função dos vários atores”. Desta forma temos que no “jogo social”, para uma mesma situação-problema podemos construir diferentes explicações ou diagnósticos válidos. Cada ator social tem a sua visão da realidade, dos resultados que deve e pode alcançar e da ação que deve empreender (Dagnino, 2009, p.101).

Outro pressuposto tradicional é de que “o objeto planejado contém atores com comportamento previsíveis”. Como pudermos perceber em Dagnino (2009), Matus (1993) também defende que “vários atores sociais enfrentam-se, com objetivos conflitantes”.

Segundo Azevedo (1992, p.129), “nos enfoques tradicionais, a abordagem aos problemas gerenciais se encontra fortemente marcada por características prescritivas, onde a realidade é um “deve ser”. Já Matus (1993), em sua proposição “pretende resgatar o planejamento como método de governo, como ferramenta útil, flexível e eficaz para lidar com as necessidades da direção em cada lugar da administração pública” (p.130).

Tanto na proposição Dagnino quanto de Matus não há como desconsiderar a incerteza, pois ela é um fator recorrente em toda situação-problema gerida pelo ente público. Segundo DAGNINO (2009),

“considerando que surpresas sempre ocorrem e podem gerar alto impacto sobre o plano e os resultados esperados podemos afirmar que o plano é um conjunto de condições fora do controle do ator que planeja. Ele influencia o desenvolvimento e os resultados finais do plano” DAGNINO (2009, p.148).

A incerteza gera um esforço ainda maior na construção de planejamento que considere/defina/descreva o jogo social, a relação entre os atores, a situação e o momento, por exemplo. Daí, o autor (2009, p.100) parte da hipótese de que o ator que planeja está inserido

no objeto planejado, mas não tem controle sobre o contexto socioeconômico e político onde vai agir, tendo a possibilidade do insucesso sempre presente e incorporada no cálculo político.

### **Planejamento, Gestão e Comunicação Pública**

Quando o pesquisador Klaus Frey (2000) afirmou que “frequentemente, são a mídia e outras formas da comunicação política e social que contribuem para que seja atribuída relevância política a um problema peculiar” (2000, p.227), ele estava reforçando o poder da comunicação como ferramenta e forma de engajamento da sociedade na perspectiva de participação no processo político e administrativo.

Cabe ainda considerar que, a forma como a comunicação pública se estabelece é relevante na fase de proposição de políticas públicas e participação social, devendo estar contida no Planejamento Estratégico; para haja a plena execução do planejado, os atores devem estar cientes do objetivo estabelecido, as estratégias traçadas os resultados esperados.

Segundo Philip Lesly (2000), “toda organização precisa saber o que está acontecendo com os grupos que a influenciam e como atingir os diversos públicos com os quais lida (2002, p.46)”. A comunicação é essa ferramenta que tem como premissa a manter o relacionamento entre os diversos públicos. Dessa forma, “o importante, para uma organização, é a integração de suas atividades de comunicação, em função do fortalecimento de seu conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a todos os seus públicos”. KUNSCH (1986, p. 112).

Berlo (1985, p. 51) explica que objetivo básico na comunicação é transformar pessoas em agentes influentes, que influenciam outros, os ambientes físicos e a si mesmos. “Em suma, nós nos comunicamos para influenciar - para influenciar com intenção”.

Para Silva *et al* (2007, p.25), a comunicação tem sua natureza multidisciplinar e se envolve com diversas formas de interação social – influência, poder, consentimento, cooperação, participação, mimese, liderança, empatia – que sejam sustentáculo para as Teorias da Comunicação. Estes preceitos vindos da Sociologia, Filosofia, Psicologia e Antropologia concorrem para a formação de um sistema integrado e efetivo de comunicação, principalmente utilizado nas organizações.

Mais do que isso, a atuação conjunta da comunicação com a gestão pública, deve garantir ainda o estabelecimento de uma política de comunicação, que tal qual as políticas

públicas, também exprimem as diretrizes que objetivam a plena execução do planejamento de ações, estratégias, serviços, produtos, programas e outros que estimulem e mantenham a interação de uma organização com os seus públicos estratégicos.

A Política de Comunicação também é um instrumento estratégico para a organização pública e, como instrumento, na construção dela é preciso ter a percepção que a comunicação organizacional é uma corrente técnica-científica da comunicação, a qual Roberto Vieira Fonseca (2004, p.37) compreende como um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar as ideias e a imagem organizacional junto dos seus públicos de interesse, ou até mesmo, junto à opinião pública. Já Kunsch (2002, p.149) afirma que “ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e os diversos públicos”.

Por essa razão, este projeto propõe o estabelecimento de uma política de comunicação que dialogue com o planejamento estratégico para que os objetivos organizacionais sejam atingidos conforme estabelecimento das metas.

188

### **3. POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO PARA SEMED MACEIO: UM PROCESSO, UMA REALIDADE.**

Com o cenário apresentado previamente, foi proposta a política de comunicação, conforme os objetivos já indicados. Durante 36 meses, a estratégia de comunicação foi lastreada no objetivo geral e, desta forma, foi possível garantir que todos os objetivos estabelecidos fossem alcançados; uns com mais eficiência e já demonstrando estabilidade e, outros, desenvolvidos para dar suporte a manutenção daqueles que já haviam sido alcançados.

Os resultados propostos e alcançados foram:

#### **Geral**

Criar e estabelecer uma política de comunicação organizacional para a Secretaria Municipal de Educação de Maceió.

*Resultado: Implementação da política registrada no Guia de Gestão Escolar (no prelo), conforme abaixo.*

### ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO (ASCOM-SEMED)

#### Qual a missão da Assessoria de Comunicação da SEMED?

Promover a comunicação e os relacionamentos entre a Secretaria Municipal de Educação e seus públicos de interesse (interno, externo e misto) em sua integralidade, utilizando os meios e recursos mais eficientes e disponíveis na execução do assessoramento de comunicação, imprensa, relações públicas, publicidade e propaganda, com foco na gestão, transparência e controle social.

#### Como trabalha a Assessoria de Comunicação da SEMED?

O trabalho da ASCOM é manter a SEMED e seus gestores, sejam eles os diretores de departamentos ou de escolas, munidos de informação qualificada para apoio na tomada de decisão.

A informação disponibilizada, por sua vez, visa à transparência e o controle social e, a partir dessas premissas, a ASCOM desenvolve ações e produtos de assessoramento tais como:

**Produção de matérias** - jornalísticas explicativas, instrutivas, apresentações, briefings, cartas e relatórios que podem contribuir com a formação das políticas de gestão da Semed.

**Mailing (banco de dados)** – contendo informações cadastrais de todos os diretores, coordenadores, professores, com o objetivo de aproximar a gestão da SEMED das escolas e da comunidade escolar.

**Site da prefeitura e site da Semed** – Portal oficial do município onde as notícias da pasta são veiculadas: [www.maceio.al.gov.br](http://www.maceio.al.gov.br) e/ou [www.maceio.al.gov.br/semmed](http://www.maceio.al.gov.br/semmed)

**Blog da Semed** – canal de comunicação não oficial, mas autorizado pela Secretaria de Comunicação. Trata-se de um canal de pesquisa e consulta sobre as atividades desenvolvidas pela Semed em anos anteriores ao da implantação da atual política de comunicação, adotada a partir de 2013. Nesse blog, é possível encontrar textos, fotos e outros registros dos últimos 6 anos: [www.boletimsemmed.blogspot.com](http://www.boletimsemmed.blogspot.com)

**Parceria com a SECOM** – A Secretaria de Comunicação da Prefeitura (SECOM) gerencia várias notícias da Rede por meio do perfil da Prefeitura (Insta: @prefeiturademaceio, Face: Prefeitura de Maceió)

O Gestor que tiver interesse em divulgar alguma atividade de relevância no âmbito de sua Unidade Escolar deverá preencher o formulário de solicitação de cobertura, disponível na ASCOM, devolvendo para o seguinte e-mail: [comunicacaosemed@gmail.com](mailto:comunicacaosemed@gmail.com). A cobertura ou participação da ASCOM está condicionada a agenda e prioridades estabelecidas pela política de comunicação da SEMED.

#### Em síntese:

A Assessoria de Comunicação da SEMED (ASCOM-SEMED) é o setor responsável pela gestão da informação, desde sua coleta, sistematização e socialização junto à Sede - com o propósito de assessorar a tomada de decisão - e também junto à toda Rede Municipal de Ensino de Maceió com a finalidade de levar informações qualificadas. Os principais produtos e ferramentas de disseminação da informação da ASCOM junto à Rede são as seguintes: produção de matérias, mailing (banco de dados), site da prefeitura e da SEMED ([www.maceio.al.gov.br](http://www.maceio.al.gov.br)), Blog da SEMED ([www.boletimsemmed.blogspot.com](http://www.boletimsemmed.blogspot.com)). O Formulário de Solicitação de Cobertura Jornalística da Unidade Escolar pode ser solicitado à ASCOM/SEMED.

Fonte: Adaptado pela autora

#### Específicos

- a) Fortalecer os canais de comunicação existentes

*Resultado:*

Site: Como o principal canal de comunicação da Prefeitura de Maceió passou a ser o Portal Maceió ([www.maceio.al.gov.br](http://www.maceio.al.gov.br)), a Secom propôs um modelo de site institucional para cada Secretaria. Resultado esperado é criar e manter esse canal, bem como todas as matérias e releases da Semed era publicados em um canal não oficial ([www.boletimsemmed.blogspot.com](http://www.boletimsemmed.blogspot.com)).

Boletim Informativo: mesmo sendo uma estratégia tradicional e usual de gestão, o boletim foi mantido, entretanto recebeu um novo projeto gráfico e teve sua periodicidade reestabelecida, sendo bimestral e cuja distribuição é feita prioritariamente para as escolas e servidores, bem como, demais órgão da Prefeitura.

Reuniões periódicas: mesmo sendo uma estratégia tipicamente de gestão, as reuniões serviram inicialmente como mecanismo de alinhamento de informações e distribuição de atividades.

b) Criação de novos canais de comunicação

*Resultado:*

Esboço do projeto de revista.

Mídias Digitais: Associado ao site institucional e ao Portal Maceió, a Secom também disponibilizou suporte para atuação nas Mídias digitais, com foco em redes sociais. Sites como Facebook, Twitter e Instagram passaram a receber atenção das equipes Ascom Semed e Secom Maceió na coleta e produção de pautas específicas para estas plataformas.

c) Elaboração de campanhas de engajamento

*Resultado:* desenvolver atividades pontuais de acordo com o calendário de datas comemorativas, a exemplo do dia das mães, pais, crianças, natal, outubro rosa, semana do bebê e outros.

d) Elaboração de projetos especiais para impulsionamento da imagem e comunicação da Semed

*Resultado:* Criação de projetos especiais para projetos como Bienal Internacional do Livro de Alagoas, Caiite, Seminário da Primeira Infância e Semana do Bebê.

## Investimento e orçamento

As ações ora estabelecidas não gerarão custo direto, uma vez que os recursos (humanos, materiais, tecnológicos e operacionais) serão os já utilizados na rotina do departamento, havendo apenas remanejamento dos mesmos, de acordo com as demandas do cronograma.

Destacamos, entretanto, os principais itens orçamentários desse projeto foram Recursos humanos e materiais, que no intervalo de 36 meses somaram R\$ 239.225,00, em recursos próprios da arrecadação municipal, viabilizados por meio de processos administrativos.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade de se estabelecer e executar uma política de Comunicação para Semed, após concluída as fases de diagnóstico situacional, coleta bibliográfica e documental, foi alcançada. A motivação básica para que essa política fosse estabelecida era a solução de problemas concretos, práticos e operacionais de gestão que ocorriam pela falta de um padrão mínimo.

Apesar de o Departamento de Comunicação da Semed existe há mais de 20 anos, como área que tem uma função política e estratégica, a Comunicação nem sempre caminhava em sintonia com os objetivos da organização,

Como o principal desafio era estabelecer uma política de comunicação que favorecesse os resultados traçados no Planejamento Estratégico, todos os esforços foram empreendidos.

Apesar de, tradicionalmente ter-se o entendimento que só se faz um trabalho de comunicação viabilizado financeiramente, as demandas dadas ao Departamento ou por ele provocado, principalmente na mídia local, lograram êxito. Como exemplo, temos a evolução na produção interna de textos, que em 2013 foram 116 releases, matérias e reportagens e em 2015, até junho, já somaram 195 (Decom Semed, 2015). Com esse indicador, podemos perceber ainda que, mesmo não tendo sido registrada uma política, já há um movimento de

interesse coletivo para que tal meta seja cumprida, melhorando, inclusive, o alcance dos seus serviços e da identidade da organização.

Outro fator para o êxito nas ações foi o envolvimento das pessoas e com processos ora definidos. Desta forma, quando estabelecida da política de comunicação e ajustados os processos comunicação interna, registrou-se a melhoraria da qualidade do serviço ofertado. Uma vez que com o atual modelo de processo não se tem conseguido manter uma estabilidade da produtividade do departamento e da Secretaria.

Por fim, evidenciou-se que após a intervenção trazida pela Política de Comunicação, a Ascom da Semed tem clareza de sua finalidade – assessorar a instituição, os secretários de educação e os demais órgãos/ diretorias a ele vinculado, tendo como responsabilidade zelar pela imagem institucional, promoção da educação no âmbito municipal e relacionamento com os públicos de interesse da Semed por meio de canais tradicionais e digitais de comunicação.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Creuza da Silva. Planejamento e Gerência no Enfoque Estratégico-Situacional de Carlos Matus. Rio de Janeiro: Revista de Saúde Pública, 1992. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/csp/v8n2/v8n2a03.pdf>, acessado em 06.08.2015.

CANFIELD, Bertrand R. Relações Públicas: princípios casos e problemas. São Paulo: Pioneira, vol 1, 1961.

CHIAVENATO, I. Teoria geral da administração. São Paulo: McGraw-Hill, 1987. v. 2.

DAGNINO, Renato Peixoto. Planejamento estratégico governamental. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

FERNANDES, Valdir (UFSC) & SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce (FURB). Formulação de estratégias de desenvolvimento baseado no Conhecimento Local. *RAE-Eletrônica*, v. 5, n. 2, Art. 11, jul./dez. 2006. Disponível em <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3548&Secao=ARTIGO S&Volume=5&Numero=2&Ano=2006>, acessado em 16.09.2015

FREY, Klaus. *Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil*. Revista POLÍTICAS PÚBLICAS, No 21, 2000, p. 211-259. Disponível em

<http://www.en.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/viewFile/89/158>, acessado em 11.08.2015.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. 4ªed. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. Relações públicas e modernidade: novos paradigmas da comunicação. São Paulo: Summus, 1997.

LATTIMORE & et al. Relações Públicas: profissão e prática. 3ªed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

LESLEY, Philip. Os fundamentos de relações públicas e da comunicação. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

MATUS, C. Política, planejamento e governo. Brasília: Editora IPEA, 1993.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

\_\_\_\_\_. Tratado de comunicação organizacional e política. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PNUD. Projeto de Cooperação Técnica MEC/PNU/Semed/Maceió. Brasília: PNUD. 2013

\_\_\_\_\_. Proposta de trabalho Semed/Pnud 2013.2014. Brasília: PNUD. 2013

\_\_\_\_\_. Plano de trabalho Semed/Pnud: Educação de qualidade para todos. Brasília: PNUD. 2015.

PORTO MARINHO. Planejamento Estratégico Setorial da Semed 2014-2016. Secretaria Municipal de Educação de Maceió: Maceió, 2013.

POYARES, Walter Ramos. Comunicação Social e Relações Públicas. 2ªed. Rio de Janeiro: Agir, 1974

SANTOS, Maria Paula Gomes dos. *O Estado e os problemas contemporâneos*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2009.

SIMÕES, Roberto Porto. Relações Públicas: Função Política. 3ªed. São Paulo: Summus. 1995.

SILVA, Adriana Thiara de Oliveira, GAMA, Alessandra, TAVARES, Ingrid, Costa.

SILVA, Adriana Thiara de Oliveira. Planejamento de Comunicação da Semed 2013-2016. Secretaria Municipal de Educação de Maceió: Maceió, 2013.

VITAL E SILVA & at al. O Planejamento Estratégico Situacional no Setor Público – A Contribuição de Carlos Matus. São Paulo: USP. Disponível em



<http://www.ead.fea.usp.br/semad/12semad/resultado/trabalhosPDF/473.pdf>, acessado em 06.08.2015.

WEY, Hebe. O processo de Relações Públicas. São Paulo: Summus, 1983.