

Estrutura Comunicacional na gestão pública: Um estudo da Secretaria Municipal de Comunicação e Eventos de Seropédica¹

João Vitor Carvalho de Freitas²;
Jonathan Oliveira Monteiro³;
Cristiane Venancio de Oliveira Martins⁴.

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)

RESUMO

Este trabalho apresenta uma proposta de estrutura organizacional desenvolvida no trabalho de conclusão de curso “Plano de Comunicação Estratégico para a Prefeitura Municipal de Seropédica”. O estudo propõe a criação da Secretaria Municipal de Comunicação Social (SECOM), considera-se a realidade socioeconômica local e visa aprimorar os fluxos comunicacionais, otimizar recursos e fortalecer o vínculo entre municípios pequenos e a população .

PALAVRAS-CHAVE: estrutura organizacional; planejamento estratégico em comunicação; comunicação pública; organograma; prefeitura.

INTRODUÇÃO

A comunicação governamental eficiente é condição para transparência e engajamento social, exigindo uma estrutura organizacional bem definida, especialmente na administração pública. Em Seropédica (RJ), a Secretaria Municipal de Comunicação e Eventos (SMCE) enfrenta desafios operacionais e financeiros críticos, incluindo uma alocação orçamentária limitada (apenas 0,67% do orçamento municipal), a ausência de um organograma e de legislações específicas (Brandão, 1998), além da priorização do apoio a eventos em detrimento de estratégias de comunicação institucional. Essas lacunas estruturais comprometem sua capacidade de mediar o diálogo entre governo e sociedade, ganhando maior relevância no contexto das reformas propostas pela atual gestão municipal (2025-2029)⁵.

Como resposta a esses desafios, este estudo propõe a reestruturação da SMCE por meio da criação da Secretaria Municipal de Comunicação Social (SECOM)⁶,

¹ Trabalho apresentado no GT18SE - Estudos em Comunicação, evento integrante da programação do 28º Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, realizado de 15 a 17 de maio de 2025.

² Jornalista pela UFRRJ, e-mail: freitasjvc2@gmail.com.

³ Jornalista pela UFRRJ., email: jonathaniadsd.jo@gmail.com.

⁴ Orientadora, professora do curso de jornalismo da UFRRJ, email: crisvenancio@ufrj.br

⁵ Proposta de Governo 25–28, eleições municipais no pleito de 2024, Professor Lucas (PP). Seropédica, p. 11. Disponível em: <https://divulgacandcontas.tse.jus.br/divulga/#/home>. Acesso em: 28 de novembro de 2024

⁶ O trabalho Plano de Comunicação Estratégico para a Prefeitura Municipal de Seropédica está disponível para consulta através do link:

https://drive.google.com/file/d/1MJ_qyGMd07KMULXqU3ojEH4T2fWf7Zlz/view?usp=sharing.

fundamentada em modelos bem-sucedidos de outros municípios e adaptada às especificidades de Seropédica. Desenvolvido a partir de uma pesquisa qualitativa que combina análise documental, observação empírica e referências teóricas (Mintzberg, 2010; Chiavenato, 2006), o Plano de Comunicação Estratégica (Freitas, 2024) apresenta bases técnicas e conceituais para a formulação de uma legislação específica, incluindo regimento interno, organograma e projeção financeira viável.

Além de suprir lacunas na gestão local, o trabalho contribui para o debate acadêmico ao abordar a comunicação pública em municípios de pequeno porte, tema ainda pouco explorado em comparação com grandes centros urbanos. O modelo teórico de Seropédica, com suas particularidades socioeconômicas, serve para propor soluções adaptáveis a realidades similares, fortalecendo tanto a eficiência administrativa quanto o avanço da comunicação pública no Brasil.

Metodologia

Este estudo adota uma abordagem qualitativa para analisar a estrutura e o funcionamento da SMCE, combinando análise documental, observação empírica e fundamentação teórica. A pesquisa foi desenvolvida em três etapas principais, com o objetivo de diagnosticar problemas e propor melhorias baseadas em evidências e boas práticas.

Inicialmente, realizou-se uma análise documental que incluiu o exame da Lei Municipal n.º 723/2022⁷, que estabelece as diretrizes legais para a SMCE, bem como do orçamento público, através da Lei Orçamentária Anual de 2024 e o Plano Plurianual período de 2022-2025, e suas respectivas alterações, para entender a alocação de recursos. Também, foram analisados organogramas e processos de comunicação de órgãos públicos, como Maricá (RJ)⁸, União⁹ e Recife (PE)¹⁰, a fim de identificar

⁷ SEROPÉDICA. Lei n.º 732, de 27 de janeiro de 2022. Dispõe Sobre A Reestruturação Administrativa Da Administração Pública Direta Do Município De Seropédica E Dá Outras Providências. Seropédica–RJ, 2022. Disponível em: https://camaraseropedica.rj.gov.br/arquivos/871/LEIS%20MUNICIPAIS_723_2022_0000001.pdf. Acesso em: 20 de fevereiro de 2025.

⁸ MARICÁ, Lei Complementar n.º 336 De 10 De Maio De 2021. Dispõe Sobre a Estrutura Administrativa do Poder Executivo do Município de Maricá, e revoga a Lei Complementar n.º 287, DE 20/06/2017.

⁹ BRASIL. Presidência da República. Decreto n.º 11.362, de 1º de janeiro de 2023. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República e remaneja cargos em comissão e funções de confiança. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 2 jan. 2023. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Decreto/D11362.htm#anexo1. Acesso em: 20 mar. 2025.

¹⁰ RECIFE. Prefeitura do Recife. Organograma da Secretaria de Comunicação Social. Disponível em: https://www2.recife.pe.gov.br/sites/default/files/gabcom_organograma-2.pdf. Acesso em: 20 mar. 2025.

modelos organizacionais bem-sucedidos que pudessem servir como parâmetro comparativo. Em paralelo, conduziu-se uma observação empírica do cotidiano da secretaria, monitorando suas rotinas de trabalho por um período de 8 meses. Foi identificado problemas de gestão de pessoal, organização, ausência de corpo técnico.

A fundamentação teórica baseou-se principalmente nas obras de Mintzberg (2010) sobre estruturas organizacionais e Chiavenato (2006) sobre gestão pública e liderança. Os conceitos de Mintzberg foram aplicados para analisar as falhas na estrutura da SMCE, como a sobreposição de funções e os atrasos na divulgação de informações. Já as contribuições de Chiavenato auxiliaram na avaliação dos aspectos humanos e gerenciais, destacando a necessidade de capacitação técnica e de liderança eficaz para motivar equipes e otimizar processos.

Com base nessa triangulação metodológica, a pesquisa avançou para a elaboração de propostas de reestruturação, considerando critérios de eficiência operacional, viabilidade financeira e sustentabilidade.

Competências e limitações

As competências da Secretaria, apesar de básicas e com normativas gerais, são adequadas, mas não dá o devido caminho para a assessoria de comunicação agir com eficiência.

A análise da SMCE revelou que suas atividades concentram-se, predominantemente, no apoio a eventos organizados por outras secretarias. Esse suporte consome a maioria do orçamento destinado à SMCE, uma vez que a estrutura oferecida para tais eventos envolve custos elevados. No entanto, essa alocação de recursos apresenta um retorno limitado no que se refere ao desenvolvimento de eventos que promovam a visibilidade e o engajamento do próprio município, evidenciando a necessidade de uma revisão estratégica na distribuição e aplicação dos recursos

O exame das finanças da PMS, com base no Plano Plurianual (Lei n.º 789/2021) e na Lei Orçamentária Anual (LOA 2024 — Lei n.º 823/2023¹¹), mostrou que apenas 0,67% do orçamento municipal (R\$ 3.067.000,00) é destinado à SMCE, sendo R\$ 1.140.000,00 absorvidos por custos de pessoal e encargos sociais, e R\$ 1.877.000,00

¹¹ SEROPÉDICA. Lei n.º 823, de 21 de dezembro de 2023. Dispõe Sobre Estima a Receita e Fixa a Despesa do Município de Seropédica Para o Exercício de 2024. Seropédica–RJ, 2023. Disponível em: https://portaltransparencia.seropedica.rj.gov.br/lei_decreto_loa. Acesso em: 21 de outubro de 2024

para outras despesas correntes, restando apenas R\$ 50.000,00 para Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação. A falta de recursos específicos para comunicação inviabiliza o aprimoramento institucional.

Impactos da falta de estruturação e planejamento

A ausência de competências e atribuições claramente definidas entre os dirigentes de uma secretaria pública, aliada à inexistência de um organograma, resulta em gargalos operacionais e na falta de eficiência do órgão. Em termos organizacionais, as competências estabelecem as responsabilidades específicas de cada dirigente, enquanto o organograma define as relações hierárquicas e de subordinação, promovendo uma estrutura funcional que facilita a comunicação e a tomada de decisão (Mintzberg, 2010).

Quando essas duas ferramentas gerenciais não estão implementadas adequadamente, ocorre uma sobreposição de funções e, em muitos casos, lacunas nas atribuições essenciais para o funcionamento eficaz da instituição (Chiavenato, 1983). Esse cenário gera conflitos internos, atrasos nas tomadas de decisões e uma baixa capacidade de resposta às demandas da população.

Além disso, a ausência de clareza nas atribuições dos dirigentes contribui para a desorganização na alocação de recursos e na execução de projetos, levando a uma perda de eficiência e ao aumento do tempo necessário para a execução de atividades rotineiras (Oliveira, 2002). Isso reflete diretamente na percepção da qualidade dos serviços prestados, comprometendo a eficácia da administração pública na totalidade.

Base técnica e financeira para estrutura organizacional da SECOM

Para a implementação da nova estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Comunicação Social (SECOM) de Seropédica, é fundamental destacar que sua institucionalização somente ocorrerá após a aprovação e promulgação de lei específica.

A estrutura organizacional proposta é composta pelo Regimento Interno, detalhado no Anexo do Plano de Comunicação Estratégico para a Prefeitura Municipal

de Seropédica, o quadro demonstrativo de cargos comissionados, símbolos e seus respectivos valores e o organograma ¹².

O modelo resultante busca equilibrar dois eixos complementares: a eficácia na gestão comunicacional e a sustentabilidade financeira, garantindo sua aplicabilidade concreta no contexto local.

Os dados financeiros e os símbolos utilizados nesta pesquisa foram extraídos diretamente do Portal da Transparência do município. Uma análise minuciosa dos valores alocados para a SECOM revela-se essencial por três motivos fundamentais: (1) permite dimensionar o impacto financeiro das ações propostas; (2) viabiliza a priorização estratégica de iniciativas; e (3) identifica a necessidade de ajustes orçamentários. Essa compreensão detalhada do quadro financeiro é condição indispensável para o planejamento de projetos comunicacionais que sejam simultaneamente eficazes e sustentáveis para a realidade municipal.

Conforme o quadro demonstrativo de cargos comissionados, o custo anual estimado para a folha de pagamento do quadro de pessoal proposto na SECOM é de R\$ 1.006.719,48. Esse valor assegura a alocação de recursos humanos adequados às demandas operacionais, garantindo a viabilidade financeira e a execução eficiente das atividades da Secretaria.

A estrutura organizacional, definida por meio de organograma e regimento interno, estabelece a hierarquia administrativa, a divisão de trabalho e os fluxos de autoridade. Essa organização delimita responsabilidades, cadeias de comando e mecanismos de delegação, promovendo uma distribuição equilibrada de tarefas. Segundo Chiavenato (2006), a clareza nas funções e a delegação estratégica são essenciais para a eficiência gerencial, otimizando processos e alinhando ações aos objetivos institucionais.

Além disso, a estrutura proposta facilita a comunicação interna e a coordenação entre equipes, direcionando esforços para resultados sustentáveis. A organização busca não apenas eficiência operacional, mas também um ambiente de trabalho coeso, em que cada servidor compreenda seu papel no cumprimento das metas da SECOM e da gestão pública municipal.

¹² Anexo I do Plano de Comunicação Estratégico para a Prefeitura Municipal de Seropédica está disponível para consulta através do link:

https://drive.google.com/file/d/1MJ_qyGMd07KMULXqU3ojEH4T2fWf7Zlz/view?usp=sharing.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos desafios identificados ao longo deste estudo, observa-se que a SMCE enfrenta limitações significativas para atender às demandas comunicacionais da Prefeitura. A escassez de recursos humanos qualificados, a falta de planejamento estratégico e a restrição de parcerias dificultam a capacidade da SMCE de atender às demandas comunicacionais da Prefeitura. Esse cenário resulta em um isolamento organizacional, comprometendo a troca de informações e a cooperação entre setores, elementos essenciais para uma comunicação pública eficaz. Assim, torna-se evidente a necessidade de uma reestruturação interna e de uma gestão mais alinhada aos princípios institucionais expressos na Constituição e na estrutura municipal.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Elizabeth. **COMUNICAÇÃO PÚBLICA**. Texto apresentado no XX! Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Recife, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FREITAS, João V. C., **Plano de Comunicação Estratégico para a Prefeitura Municipal de Seropédica**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Jornalismo) — Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2024. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1MJ_qyGMd07KMULXqU3ojEH4T2fWf7Zlz/view?usp=sharing. Acesso em: 26 mar. 2025.

IBGE. Cidades e Estados - **Seropédica (RJ)**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rj/seropedica.html>. Acesso em: 27 mar. 2025.

MINTZBERG. H. **Estrutura e Dinâmica Das Organizações**. - 3. Ed. Lisboa: Dom Quixote, 2010.

OLIVEIRA, Djalma P.R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17. ed - São Paulo - Atlas - 2002.

SEROPÉDICA, Lei nº 713/2021, de 30 de dezembro de 2021. **Institui O Plano Plurianual Da Administração Municipal, Para O Período De 2022-2025, E Dá Outras Providências**. Seropédica–RJ, 2022. Disponível em: <https://www.camaraseropedica.rj.gov.br/arquivos/993/0000001.pdf> Acesso em: 16 de abril de 2025.